



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

META-EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES: EL CASO DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES DEL DIF

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA
ING. DE SISTEMAS - PLANEACIÓN**

PRESENTA:

ACT. JUDITH CORTEZ ARCINIEGA

TUTOR:

DR. GABRIEL DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO



Año: 2012

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. José de Jesús Acosta Flores.

Secretario: M.I. Arturo Fuentes Zenón.

Vocal: Dr. Gabriel de la Nieves Sánchez Guerrero.

1^{er.} Suplente: Dr. Javier Suárez Rocha.

2^{do.} Suplente: M.I. José Domingo Figueroa Palacios.

México, D. F.

Tutor de Tesis:

Dr. Gabriel de la Nieves Sánchez Guerrero

RESUMEN

La Meta-evaluación, se define como la evaluación de la evaluación.

Este trabajo presenta la Meta-evaluación de la "Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004". El Programa Desayunos Escolares (con más de 80 años de operación) solamente contaba con evaluaciones parciales, la evaluación del 2004 es la primera evaluación a nivel nacional que se lleva a cabo del programa, sus resultados finales se obtuvieron en 2006, debido a problemas que se presentaron durante el proceso de evaluación. La presente investigación pone a consideración un proceso general para la identificación de problemas en las evaluaciones de programas sociales y recomendaciones para evitarlos o solucionarlos. Se realizó con base en un proceso de evaluación ex-post propuesto por Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, considerando los criterios y estándares para una meta-evaluación propuestos por Scriven, Stufflebeam y el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

Palabras clave: Meta-evaluación, evaluación, programas sociales, desayunos escolares.

ABSTRACT

Meta-evaluation is defined as the evaluation of an evaluation.

This paper presents the Meta-evaluation of the "First National Evaluation of School Breakfast Program 2004". The School Breakfast Program (which has more than 80 years working in Mexico) had only partial assessments, the evaluation of 2004 was the first national assessment of the program. However the final results were obtained on 2006 due problems that arose during the evaluation process. This research proposes a general process for identifying habitual problems in social programs evaluation, and advises how to prevent or solve these difficulties. Was performed based an ex-post evaluation process proposed by Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero and the criteria and standards for a meta-evaluation proposed by Scriven, Stufflebeam and the Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

Keywords: Meta-evaluation, evaluation, social programs, school breakfast.

ÍNDICE

PREFACIO.....	9
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes del Programa Desayunos Escolares	12
1.2. Evaluaciones Parciales del Programa Desayunos Escolares	17
1.3. Programa Desayunos Escolares y su contexto en 2004.....	17
1.4. Objetivos de la Tesis	24
2. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN Y META-EVALUACIÓN	25
2.1. Marco Teórico de la Evaluación	25
2.2. Meta-evaluación: Definición e importancia	33
2.3. Metodología: Evaluación Ex-Post.....	42
3. META-EVALUACIÓN DE LA PRIMERA EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES.....	57
3.1. Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004	57
3.2. Aplicación de la Metodología: evaluación ex post integral de la Evaluación del Programa Desayunos Escolares	90
3.3. Resultados de la meta-evaluación y su análisis.	127
3.4. Resumen.....	144
4. CONCLUSIONES.....	148
4.1 Recomendaciones.....	149
REFERENCIAS.....	151
ANEXOS	153

PREFACIO

Este estudio propone una metodología para la Meta-evaluación de un programa social y su aplicación a un caso real - **La Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004** -.

Surge por la inquietud de identificar los problemas que ocasionaron que un estudio de la dimensión que fue esta evaluación, no lograra los resultados esperados y que a la fecha no se tenga evidencia de que los resultados obtenidos hayan sido utilizados para la mejora del programa.

Como participante del equipo del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF) que estuvo a cargo de la evaluación, tuve la oportunidad de identificar el gran esfuerzo realizado por el personal del DIF y los evaluadores, así como experimentar de manera directa la problemática presentada en la evaluación, desde su planeación hasta la entrega de resultados finales (2004-2006).

El Programa Desayunos Escolares es de los pocos programas sociales que tienen más de 80 años y a pesar de tantos años de operación antes de 2004 solamente existían evaluaciones parciales, la evaluación realizada en 2004, es la primera evaluación a nivel nacional que se lleva a cabo del programa. En esta evaluación intervinieron instituciones como la SEP, la Secretaría de Salud, el INEGI, el Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia (CNSIA), el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ), el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, el Sistema Nacional DIF, los 32 Sistemas Estatales DIF, etc., así como empresas de la iniciativa privada. La evaluación significó un gran reto, ya que el programa tiene un alto grado de complejidad, debido a su coordinación que se realiza a nivel nacional y a su operación a nivel estatal (32 diferentes modelos de operación), además esta evaluación pretendía obtener resultados sobre la operación y el impacto nutricional, educativo, económico y social del programa.

Las evaluaciones de los programas sociales desde su planeación y realización por lo general no se encuentran realizadas con un enfoque sistémico, ya que se orientan a aspectos particulares dependiendo del interés del que realiza o solicita la evaluación, aunado a esto si consideramos que cuando se realiza una evaluación surgen problemas durante el proceso provocando evaluaciones con calidad cuestionable, la identificación de estos problemas pasa a tener una gran importancia.

La Meta-evaluación se convierte en un instrumento útil para solucionar o evitar los problemas que pueden presentarse durante los procesos de evaluación, llevando a mejorar las evaluaciones y por ende los objetos de evaluación.

La Meta-evaluación realizada, dado que su objeto de evaluación es una evaluación finalizada, sigue un proceso de evaluación ex –post propuesto por Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero en su tesis de doctorado, considerando los criterios y estándares para realizar una meta-evaluación propuesto por Scriven, Stufflebeam y el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

Además de la investigación documental, como fuente de información para la realización de la tesis, se realizaron entrevistas a siete de los participantes claves de la Primera evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1, presenta los antecedentes del Programa Desayunos Escolares, sus características en 2004 y sus evaluaciones parciales. Así como los objetivos de la tesis.

El Capítulo 2, muestra los aspectos básicos de la evaluación y de la meta-evaluación y su importancia.

En el Capítulo 3 se describe el proceso que siguió la Primera Evaluación del Programa Desayunos Escolares realizada en 2004, la evaluación de este proceso y se presentan los resultados obtenidos.

Finalmente en el Capítulo 4 se encuentran las conclusiones y recomendaciones para evitar que se repitan en otras evaluaciones las causas que originan los problemas que impiden llevar a buen fin una evaluación.

Es de suma importancia aclarar que cuando se hace mención de las Instituciones Públicas y empresas privadas, se hace referencia a la credibilidad y desempeño de personas que fungían como empleados de éstas durante la evaluación y que participaron en la primera evaluación nacional del programa desayunos escolares y no de la institución en sí.

Es necesario agradecer a las personas que me apoyaron durante los años de estudio y que aportaron su experiencia profesional y personal para la realización de este trabajo:

En primer lugar al *Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero*, por su apoyo desde el inicio de la maestría y como tutor principal de esta tesis.

Así como, a los profesores: Dr. José de Jesús Acosta Flores, M.I. Arturo Fuentes Zenón, Dr. Javier Suárez Rocha y M.I. José Domingo Figueroa Palacios, por aceptar formar parte del jurado y principalmente por los conocimientos adquiridos en sus clases.

A los compañeros y amigos del SNDIF y SEDIF por sus palabras de aliento, sus sugerencias y experiencia profesional: Eréndira Torres, Violeta Torres, María Elena Ramírez, Fanny Alicia Serrano, Martha Montoya y Verónica Gómez.

Asimismo, a mis jefes en diferentes momentos: Ernestina Polo y Víctor Fajardo y a las personas entrevistadas.

*Y sobre todo, mi agradecimiento y amor a mi madre **Angela**, por su esfuerzo y dedicación.*

Y a mis hermanos, Fernando y Juan.

Judith Cortez Arciniega

México, D. F.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo no es una evaluación del Programa Desayunos Escolares del DIF, sino una evaluación de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares realizada en el 2004.

Es decir es la Evaluación de la evaluación -Meta-evaluación-.

Para contextualizar el objeto de esta tesis, se presentan los antecedentes del Programa Desayunos Escolares, sus características y contexto en el 2004 y las evaluaciones parciales realizadas al programa. Así como los aspectos básicos del proceso de evaluación y de la meta-evaluación y su importancia.

En el apartado 3, se describe y se evalúa la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004.

En el último apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones para evitar en la medida de lo posible que se repitan en otras evaluaciones las causas que originaron los problemas presentados en la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares realizada en 2004.

1.1. Antecedentes del Programa Desayunos Escolares

En el siglo XX comienzan las acciones de asistencia social dirigida a la alimentación de los niños, se crea en 1929 la organización social altruista La Gota de Leche, por iniciativa de un grupo de mujeres voluntarias que distribuían una ración de leche entre los niños pobres de las zonas periféricas de la Ciudad de México.



Esta iniciativa de naturaleza altruista tuvo tal impacto que el gobierno retomó la idea y en ese mismo año crea la *Asociación de Protección a la Infancia (API)*, con el fin de ofrecer un desayuno a niños que acudieran a esa Institución y a los escolares, sentando las bases para la organización de un proyecto nacional a favor de los niños.

En la década que va de 1935 a 1945, las instituciones gubernamentales creadas para la atención de los grupos sociales marginados van conformando la visión de que el desarrollo pleno de los individuos está estrechamente relacionado con la salud y la *nutrición*. Esta es la etapa en que comienzan a diferenciarse los conceptos de Caridad y de Asistencia Social, la Asistencia Social comenzó a ser una labor que requería especialización en las acciones, razón por la que empezaron a crearse instituciones dedicadas a las tareas asistenciales.

El 31 de enero de 1961, tomando como fundamento los desayunos escolares, se crea por Decreto Presidencial, el organismo descentralizado Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI) y en 1968 se crea la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN), orientada a la atención de niñas y niños huérfanos, abandonados, desvalidos, discapacitados o con ciertas enfermedades, el enfoque de la IMAN rompe definitivamente con lo altruista, su población objetivo se amplía y trabaja de manera coordinada con el INPI.

En 1970 se instala la Gran Planta Integradora de Raciones Alimenticias en la Ciudad de México, donde se empacaba un desayuno consistente en leche ultra pasteurizada en empaque altamente resistente y otros alimentos enriquecidos, con capacidad de producción de 620 mil desayunos diarios¹.



Gran Planta Integradora de Raciones Alimenticias en la Ciudad de México.



En 1975 se transforma el INPI en el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI), el cual además de *distribuir los desayunos escolares*, incluye acciones para fomentar la integración familiar.

Aunque se avanzó en el objetivo de institucionalizar y profesionalizar las tareas asistenciales, también comenzó a generarse confusión en las actividades del IMPI y la IMAN, provocando que se diera una operación ambigua de la asistencia social en el país. El debate acerca

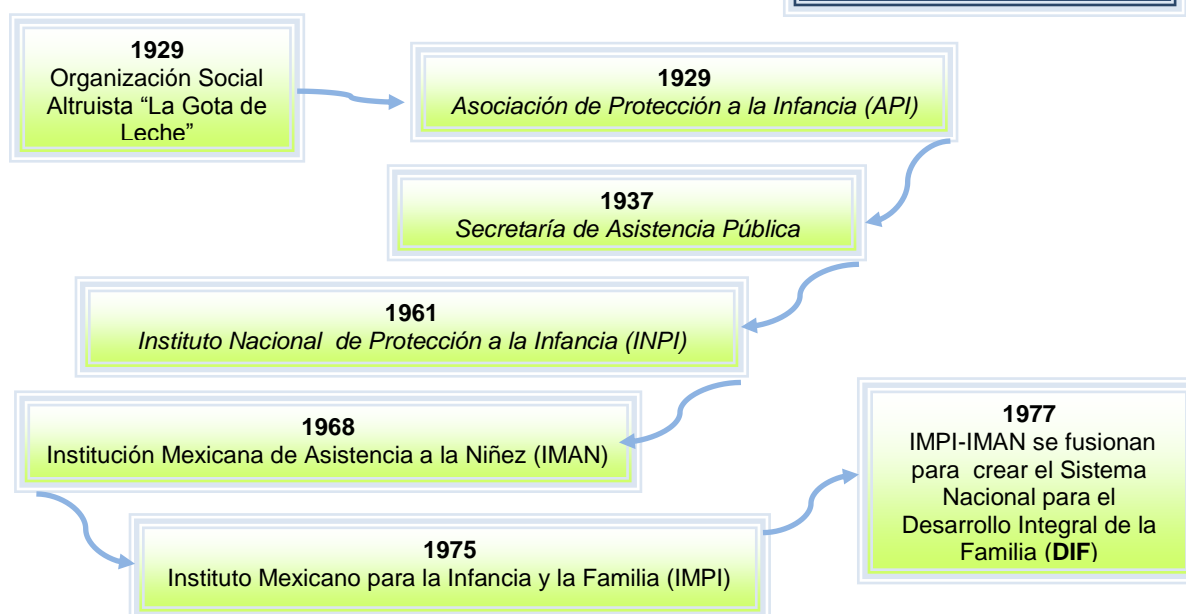
¹ Ramos Torres, Fabiola “La Alimentación del preescolar. Un medio de comunicación no Verbal”, citado en “Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural”. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. 2003.

de la similitud o duplicidad de funciones generó dos posturas: por un lado quienes planteaban que los Organismos de Asistencia Social tienen la obligación de atender todas las áreas de demandas por la población, incluyendo la Política Social en su conjunto, y otros, que argumentaban que los Órganos de Asistencia Social, para su funcionalidad y eficacia, debían atender sólo programas prioritarios de **alimentación** complementaria, indigencia, orfandad, madres solteras, personas con discapacidad, entre otras áreas.

Es en estas condiciones que las instituciones de atención asistencial especializada (IMPI, IMAN) constituyen el marco en **1977** para crear el órgano coordinador² de la asistencia social, tanto pública como privada que, en términos generales, respondiera al compromiso gubernamental de proporcionar apoyo a las personas y grupos desprotegidos, y que al mismo tiempo evitara la dispersión de esfuerzos, para lograr eficacia y eficiencia en sus acciones.



Antecedentes del DIF



El nombre oficial del nuevo organismo es, **Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)**, mismo que en diciembre de **1982** es sectorizado a la Secretaría de Salud, cuya tarea fue la operación de programas de Asistencia Social como responsabilidad del Estado, y en especial el *apoyo a la nutrición* y al desarrollo integral de las personas, haciendo énfasis en las niñas y los niños, puesto que de su sano desarrollo depende su futuro desempeño social. Por estas razones, **el DIF retoma los esfuerzos en materia alimentaria e instaura el Programa de Desayunos Escolares**, inicialmente con la distribución de los mismos alimentos que ya se venía



² Diario Oficial de la Federación, jueves 13 de enero de 1977.

otorgando. Años más tarde, cuando surge la Ley General de Salud, por decreto, la ración alimenticia debería proporcionar el 30% de las recomendaciones energéticas y proteínicas de la dieta diaria de la población infantil.

Surge entonces la necesidad de reglamentar las acciones y facultades del DIF en la atención de la población objetivo identificada, necesidad que es cubierta con la promulgación de la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social, en 1986, que define al DIF como “(...) *un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios y tiene como objetivo la promoción de la asistencia social, la prestación de servicios en ese campo, la interrelación y promoción sistemática de acciones que en la materia lleven a cabo las instituciones públicas, así como la realización de las demás acciones que establezcan las disposiciones legales aplicables*”.

El DIF es un organismo descentralizado, en su estructura general cuenta con un Sistema Nacional (SNDIF) que es la instancia que norma y regula el programa Desayunos Escolares a nivel nacional; con 31 Sistemas Estatales DIF (SEDIF) y el DIF DF³, los cuales operan el programa en las entidades federativas y a su vez coordinan las acciones de los más de 2000 Sistemas Municipales DIF (SMDIF). No obstante que el DIF es un organismo que nace descentralizado, en 1994 los desayunos escolares eran operados de manera centralizada, no se consideraban las diferencias regionales en torno al consumo, hábitos y cultura alimentaria, de tal manera que la eficiencia y eficacia del programa tenía limitaciones importantes.

Entidades donde se distribuía el desayuno escolar antes de 1995:

Cierre de la planta en 1994
aproximadamente

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 en adelante
D.F	D.F	D.F	D.F	D.F	D.F	
Hidalgo	Hidalgo	Hidalgo	Hidalgo	Hidalgo	Hidalgo	
México	México	México	México	México	México	
Tlaxcala	Tlaxcala	Tlaxcala	Tlaxcala	Tlaxcala	Tlaxcala	
	Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes	
		Guanajuato	Guanajuato	Guanajuato	Guanajuato	
				Guerrero*	Guerrero	
				Jalisco*	Jalisco	
				Michoacán*	Michoacán	
				Morelos*	Morelos	
				Oaxaca*	Oaxaca	32 Entidades Federativas
				Puebla*	Puebla	
				Veracruz*	Veracruz	
					Chihuahua	
					Chiapas	
					Coahuila	
					Durango	
					San Luis Potosí	
					Tabasco	
					Zacatecas	
					Querétaro	
					Sinaloa	

*Apoyo extraordinario por única vez

Fuente: Registros para informes de Gobierno Presidencial. Series Estadísticas 1999 SNDIF.

³ El DIF -DF es creado en 1997.

Cuando se detecta la problemática que se genera por la centralización operativa, se inicia un proceso en el que se define la importancia de que *cada sistema estatal cuente con recursos federales para la operación del programa*, con el objetivo de que los insumos alimentarios sean seleccionados, adquiridos y distribuidos directamente por cada entidad. De esa manera, la toma de decisiones estaría en congruencia con los hábitos regionales, así como con la producción local generando procesos de estímulo en las actividades económicas de la zona. La desconcentración⁴ de recursos contribuyó a elevar el margen de maniobra de los Sistemas Estatales DIF, tanto para la asignación de recursos por programa, como para la adquisición de insumos alimentarios. Este proceso también derivó en **la operación diferenciada del programa Desayunos Escolares** y, aunque los objetivos de cada Sistema Estatal DIF se encaminaron hacia la atención a los niños, los métodos de selección de beneficiarios, de seguimiento de programas, de evaluación de las acciones, eran tan diversas que limitaban la evaluación de eficiencia y eficacia a nivel nacional.

Por lo anterior, los recursos con que opera el Programa Desayunos Escolares son de origen federal y estatal, el recurso federal proviene del Ramo 33 que está conformado por siete Fondos, el Fondo V de Aportaciones Múltiples, específicamente en el Fondo V.i. Asistencia Social es el que le corresponde y su manejo se rige por la **Ley de Coordinación Fiscal**, artículos 25, 39, 40, 41 y 46 del Capítulo V.⁵

FONDO DE APORTACIONES FEDERALES- RAMO 33			
FONDO Y MARCO LEGAL	OBJETIVO	MONTO Y DISTRIBUCIÓN	OBSERVACIONES
FAM Fondo de Aportaciones Múltiples Art.. 39-41 LCF	Recursos económicos destinados exclusivamente al otorgamiento de desayunos escolares , apoyos alimentarios y de asistencia social a la población en condiciones de pobreza extrema, apoyos a la población en desamparo, así como a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica y superior en su modalidad universitaria	El fondo de asistencia social se asigna a los gobiernos estatales y del D. F. según el Presupuesto de Egresos de la Federación pero carece de fórmula ⁶ de distribución	Descentralizada a las entidades diferentes rubros de gasto antes ejercido por dependencias federales como el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE). Los de infraestructura educativa no son distribuibles geográficamente.
Fuente: Moreno López, Dalia. Aspectos básicos de la descentralización en México. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación. Año 2006. p. 38			

Figura 1.1.1. Fondo de Aportaciones Federales - Ramo 33.

Es en este contexto que en 2001 se convocó a los 31 Sistemas Estatales DIF y al DIF DF a participar en la Primera Reunión de Alimentación en Hidalgo. En este foro, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF (SNDIF) promovió el desarrollo del *Programa Integrado de Asistencia Social Alimentaria (PIASA)*, que considera los **Programas de Raciones Alimenticias** y de Distribución de Despensas para la Asistencia Social Alimentaria a Familias en un sistema que fomenta, regula y evalúa los esquemas alimentarios desde una perspectiva de género y de respeto a la pluralidad cultural, étnica y generacional.

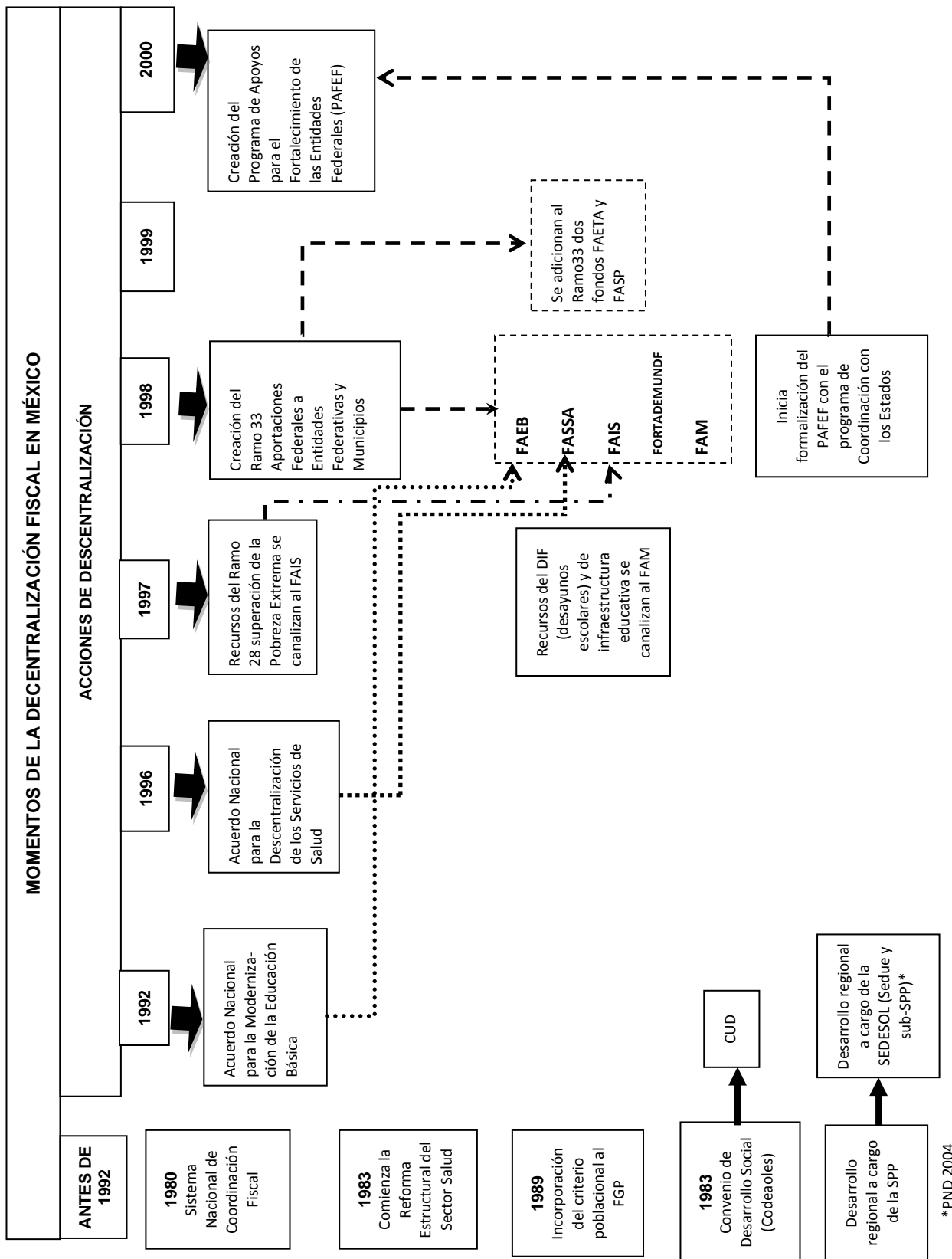
Durante ese proceso que va del inicio de la desconcentración de recursos al planteamiento del PIASA, el **Programa de Raciones Alimenticias** se diferenció en dos modalidades: *Ración Alimentaria Fría* y *Ración Alimentaria Caliente*⁷.

⁴ Ver Figura 1.1.2. Momentos de la descentralización en México.

⁵ Ver Figura 1.1.1. Fondo de Aportaciones Federales - Ramo 33.

⁶ Para distribuir el Recurso del Ramo 33 Fondo V. i, el SNDIF utiliza una fórmula de distribución desde 2003.

⁷ El Programa de Desayunos Escolares tenía el nombre de Raciones Alimenticias en ese momento.



Fuente: Moreno López, Dalia. Aspectos básicos de la descentralización en México. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación. 2006, p.41.

Figura 1.1.2. Momentos de la Descentralización en México.

1.2. Evaluaciones Parciales del Programa Desayunos Escolares

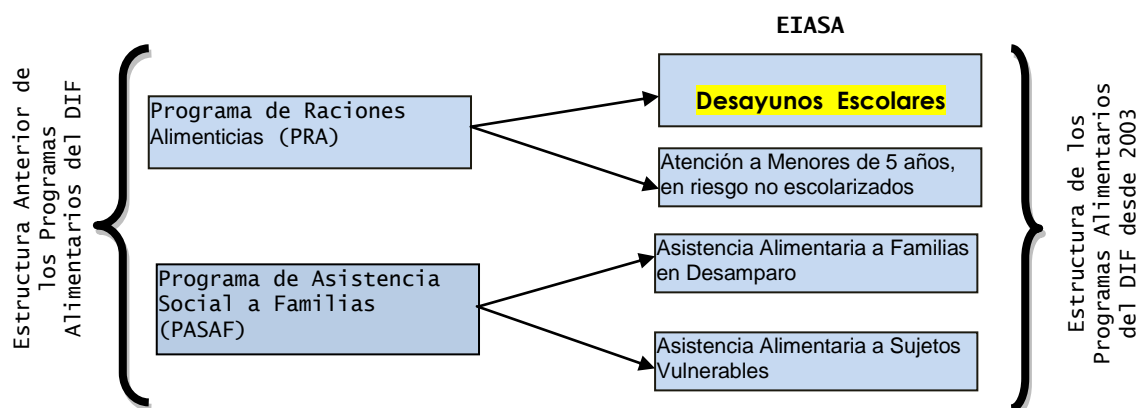
En 2004, a casi 80 años de existencia de los Desayunos Escolares, no se identifican evaluaciones a nivel nacional del programa, una de las razones que se pueden encontrar es que anteriormente no se contaba con un proyecto nacional de asistencia social alimentaria con estrategias unificadas; por el contrario, cada estado definía sus líneas de acción en función de sus necesidades particulares, este contexto dio origen a prácticas de evaluación aisladas, con metodologías diferentes.

Por lo anterior las evaluaciones que existen del Programa Desayunos Escolares antes de 2004 son evaluaciones parciales, en el Anexo 1.2.A se presentan los resultados principales de estas evaluaciones, las cuales fueron realizadas entre 1996 y 2003.

1.3. Programa Desayunos Escolares y su contexto en 2004

La Política Social y Humana contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, propició la creación de una Nueva Apertura Programática conllevando a la formulación de criterios diferentes para la adecuada distribución y aplicación de los recursos asignados a los programas alimentarios.

Por lo que en 2003 los programas existentes en el DIF, Programa de Raciones Alimenticias (PRA) y Programa de Asistencia Social a Familias (PASAF), se reestructuran para dar paso a la nueva *Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA)*.⁸



El Programa Desayunos Escolares queda formando parte de la nueva estrategia, siendo el único programa que es operado por los 31 Sistemas Estatales DIF y el DIF-DF, dando lugar a 32 diferentes modelos de operación dependiendo de las necesidades de cada estado.

⁸ Visión EIASA: Que los Programas Alimentarios cuenten con esquemas nutricionalmente adecuados, pertinentes, con servicios de calidad, con participación consciente y organizada de la población, dentro de un enfoque integrador, que logre beneficios sostenibles para superar las condiciones de vulnerabilidad de la población y propicie circunstancias para el desarrollo integral de la familia.

Misión EIASA: Mejorar la condición nutricional de los sujetos de asistencia social que requieran apoyo alimentario, para propiciar el desarrollo integral de la familia y contribuir a superar de manera sostenible su condición de vulnerabilidad.

Objetivo en 2004 del Programa Desayunos Escolares: contribuir al mejoramiento nutricional de la población infantil preescolar y escolar con desnutrición o en riesgo, a través de una ración alimenticia pertinente, para mejorar el aprovechamiento escolar y disminuir el ausentismo, involucrando a la familia de los escolares en el proceso para que sea sostenible.

Población Objetivo:⁹ niñas y niños con algún grado de desnutrición y en riesgo, que asisten a planteles públicos de educación preescolar y primaria, ubicados en zonas indígenas, rurales y urbano-marginadas preferentemente¹⁰.

Características del apoyo que otorga el Programa Desayunos Escolares:

Desayuno frío: compuesto por, leche entera de vaca (250 ml.), sin adiciones de grasa vegetal o cualquier otra sustancia que no sea propia de la leche; galleta adicionada (30 gr.) o pan dulce y postre o fruta. La leche que se determine como la más óptima debe apegarse a la NOM184SSA2002. Leche, Fórmula Láctea y Producto Lácteo Combinado.

Desayuno caliente: integrado con alimentos perecederos y elaborados en desayunadores o cocinas escolares y comunitarias, con la participación de padres de familia, maestros y otros miembros de la comunidad. La integración del desayuno caliente deberá contener como mínimo: 250 ml. de leche entera de vaca, un platillo fuerte (cereales combinados con leguminosas, sardina, atún, huevo, conejo, iguana, etc.), pan o tortilla y fruta.

Comida escolar: se integra con alimentos perecederos y se elabora en cocinas escolares con la participación de padres de familia, maestros y otros miembros de la comunidad.

Acciones complementarias

Los Sistemas Estatales DIF incluyen orientación alimentaria y otras acciones como: vigilancia nutricional, proyectos productivos escolares, hábitos de higiene y salud, rescate de la cultura alimentaria de la región, complemento vitamínico.

Participación Social

Sin ser un objetivo central, la magnitud de la participación y organización social en torno a los Desayunos Escolares, es uno de sus principales logros. En 2004 se logró la movilización de más de 380 mil personas agrupadas en más de 60 mil comités. El esquema de operación del Programa contempla la participación social de la comunidad como una condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos, razón por la que esta participación tiene varias connotaciones. Se dice que existe participación cuando la población beneficiaria reparte o prepara desayunos, utiliza la mano de obra de la comunidad en la construcción de cocinas, letrinas, caminos vecinales, la comunidad organizada gestiona un servicio ante una instancia gubernamental, o cuando dirige, ejecuta y supervisa proyectos de acción comunitaria. Dependiendo de la modalidad fría o caliente del desayuno se identifican diferentes niveles de participación y de responsabilidad.¹¹

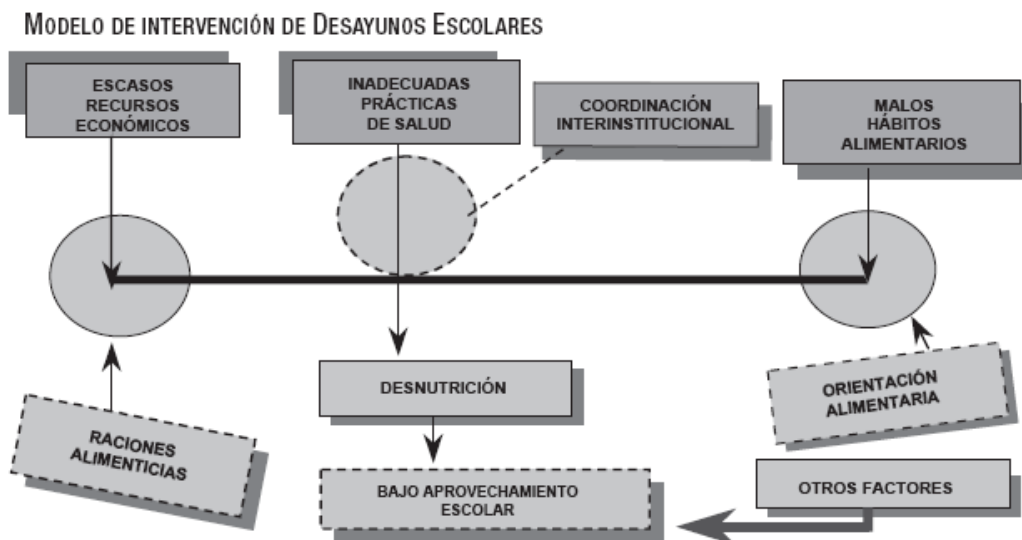
⁹ Políticas y lineamientos para la Operación de los Programas de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA). Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario. Agosto, 2003, p. 28.

¹⁰ En 2004, el SNDIF estimaba una población objetivo aproximadamente de 7.6 millones de niños en edad escolar con desnutrición o en riesgo de padecerla.

¹¹ En el anexo 1.3.A se presentan los Modelos de Participación Social del Programa Desayunos Escolares.

El Modelo General

El Programa de Desayunos Escolares, opera de manera diferenciada en cada entidad dependiendo de sus necesidades y características de la población, pero contempla aspectos y elementos comunes en todas las entidades, el primero de ellos es que se tiene el mismo objetivo y el segundo es la búsqueda por dar respuesta a una política alimentaria de nivel nacional. El modelo general de operación del programa responde al diagnóstico efectuado sobre las causas que generan la desnutrición o malnutrición en los niños escolares, de manera que las acciones del programa son dirigidas hacia la atención de estas. Si bien el problema de la desnutrición tiene varias causas, podemos establecer aspectos centrales que inciden en ésta de manera directa.



Fuente: Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF. 2003, p. 22.

Escasos Recursos Económicos, la pobreza es una causa directa que provoca la carencia de los recursos económicos suficientes para que una familia pueda tener acceso a los alimentos necesarios. En México 1.5 millones de familias se encuentran situación de pobreza extrema y se considera que no cuentan con los recursos necesarios para una adecuada alimentación.

Lograr una real igualdad de oportunidades para todos los mexicanos mediante el fomento de sus potencialidades y capacidades, constituye uno de los retos más grandes del gobierno, por lo que es necesario impulsar una política social y humana que contribuya a elevar el nivel de vida de la población y por ende, lograr un desarrollo integral e incluyente, en particular de los sectores más desprotegidos. Por lo tanto, la Asistencia Social es una acción ineludible del Gobierno y un derecho de todos los mexicanos. En ese sentido, es fundamental que el Sistema DIF apoye a la niñez mexicana con un desayuno para que cuenten con una alimentación que les permita un aprovechamiento escolar.

En lo que corresponde a las prácticas de salud, con el Programa de Desayunos, los niños beneficiarios no sólo reciben el apoyo alimentario, sino también acciones de salud, en las cuáles se incluye la vacunación, asegurando que todos los niños atendidos sigan las pautas establecidas en el esquema básico de vacunación. A la vez, se toman medidas oportunas para prevenir y contrarrestar las enfermedades diarreicas, que son una de las principales causas de mortalidad infantil, especialmente en las zonas marginadas del país, por este motivo se proporciona orientación a los padres de familia. Otras medidas de salud consisten en la desparasitación, que ayuda a prevenir la desnutrición y la anemia que con frecuencia se

asocia a los malos hábitos de higiene. A la par se vigila y evalúa en forma periódica el estado de nutrición de los niños beneficiarios. En algunos casos los SEDIF han empezado a revisar la agudeza visual, auditiva y se proponen a cuidar la salud bucal con el fin de detectar anticipadamente los casos de caries.

Para que la atención sea más completa se promueven hábitos de higiene personal, familiar, comunitaria y en la preparación de alimentos, con esta acción integral se responde a la convicción de que la desnutrición también está asociada a la falta de información.

Los **hábitos alimentarios** y de salud inadecuados constituyen otra causa de la mala alimentación entre la población más vulnerable, ya que la falta de orientación deriva en una alimentación inadecuada y provoca que no se consuman alimentos con los nutrientes necesarios, particularmente destaca que la baja ingesta de minerales, especialmente de hierro, provoca anemia.

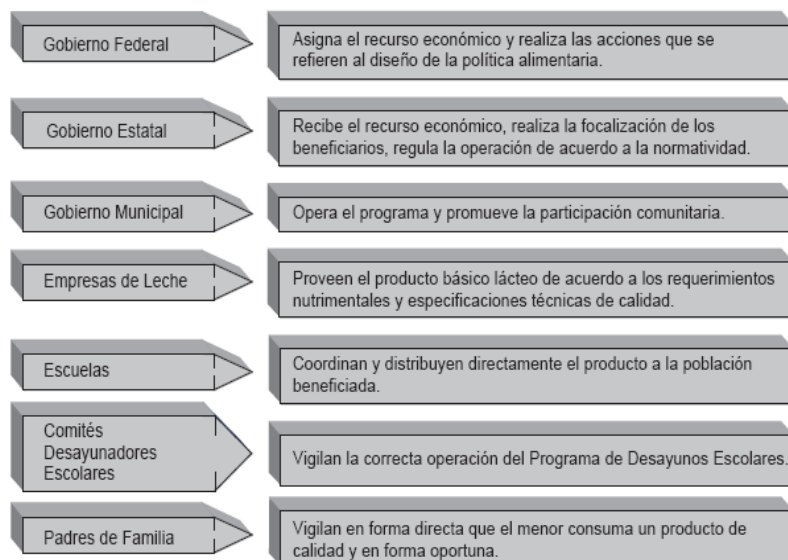
La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) considera que la ingesta calórica del 53% de los mexicanos está por debajo de los estándares recomendados por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los grupos marginados rurales representan el 30% de la población del país. Su dieta es monótona, con baja densidad calórica, muy voluminosa y poca atractiva, presentan deficiencias de hierro, vitamina A y B2 así como de proteína, mientras que la población urbano marginada (50%), presentan una dieta menos densa, más elaborada, proporcionan variedad así como una alta ingesta de alimentos de origen animal con bajo valor nutritivo. La clase media y alta representa el 20% de la población y es urbana en su totalidad, su dieta es diversa concentrada en energía, muy elaborada y contiene numerosos alimentos de todos los grupos. Conjunta varias tradiciones culinarias. Los 10 alimentos de mayor consumo que aportan energía y proteínas a la dieta media nacional, en orden de importancia son: tortilla, pan, pastas, frijol, arroz, leche, huevo, carne de res, cerdo y pollo.¹²

Cabe señalar que otro aspecto del problema nutricional en México, es la desarticulación de los programas dirigidos a ello.

En respuesta a lo anterior, el Sistema Nacional DIF ha implementado estrategias para optimizar recursos, a través de la articulación de los Programas de Desayunos y Despensas, así como mediante la suma de recursos, con la finalidad de fortalecer de forma directa a los programas alimentarios.

Al respecto, resalta la participación financiera de los gobiernos estatales, municipales y de otras fuentes, así como la colaboración de los

PARTICIPACIÓN DE ACTORES EN DESAYUNOS ESCOLARES



Fuente: Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF. 2003, p. 24.

¹² FAO. Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo: Hacer frente a la desnutrición y pobreza.2001.

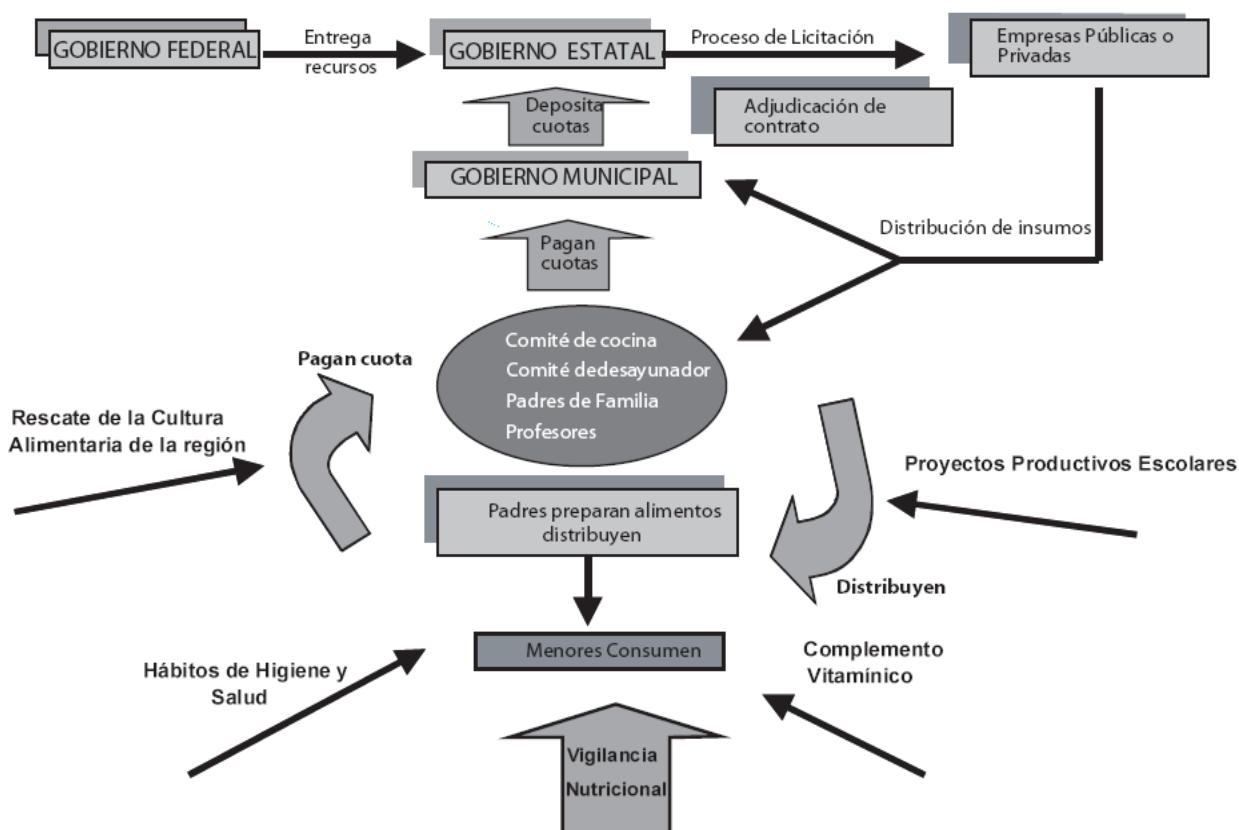
beneficiarios con su aportación en especie, dinero o materiales diversos. Estas acciones han contribuido a incrementar coberturas y complementar y/o enriquecer los apoyos alimentarios, logrando con ello fortalecer a los programas de forma sustancial.

Es así como se constituyen tres ejes de intervención:

1. La distribución de insumos para un desayuno balanceado.
2. Las acciones de Orientación Alimentaria.
3. La participación activa de la sociedad civil en la articulación de esfuerzos.

El programa Desayunos Escolares implica un modelo operativo¹³ que va desde la distribución¹⁴ de los insumos hasta la participación de los diferentes sectores y su forma de organización comunitaria.

Figura 1.3.1. Modelo Operativo del Programa Desayunos Escolares.



Fuente: Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF. 2003, p. 26.

En resumen, el programa Desayunos Escolares cuenta con un marco jurídico que permite por un lado asignación presupuestal federal y estatal y por otro la operación autónoma en cada estado, regulada por una coordinación nacional, esto puede verse en la Figura 1.3.2.

¹³ Ver Figura 1.3.1 Modelo Operativo del Programa Desayunos Escolares.

¹⁴ En el Anexo 1.3.B se presentan los Modelos de Distribución del Programa Desayunos Escolares.

PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES

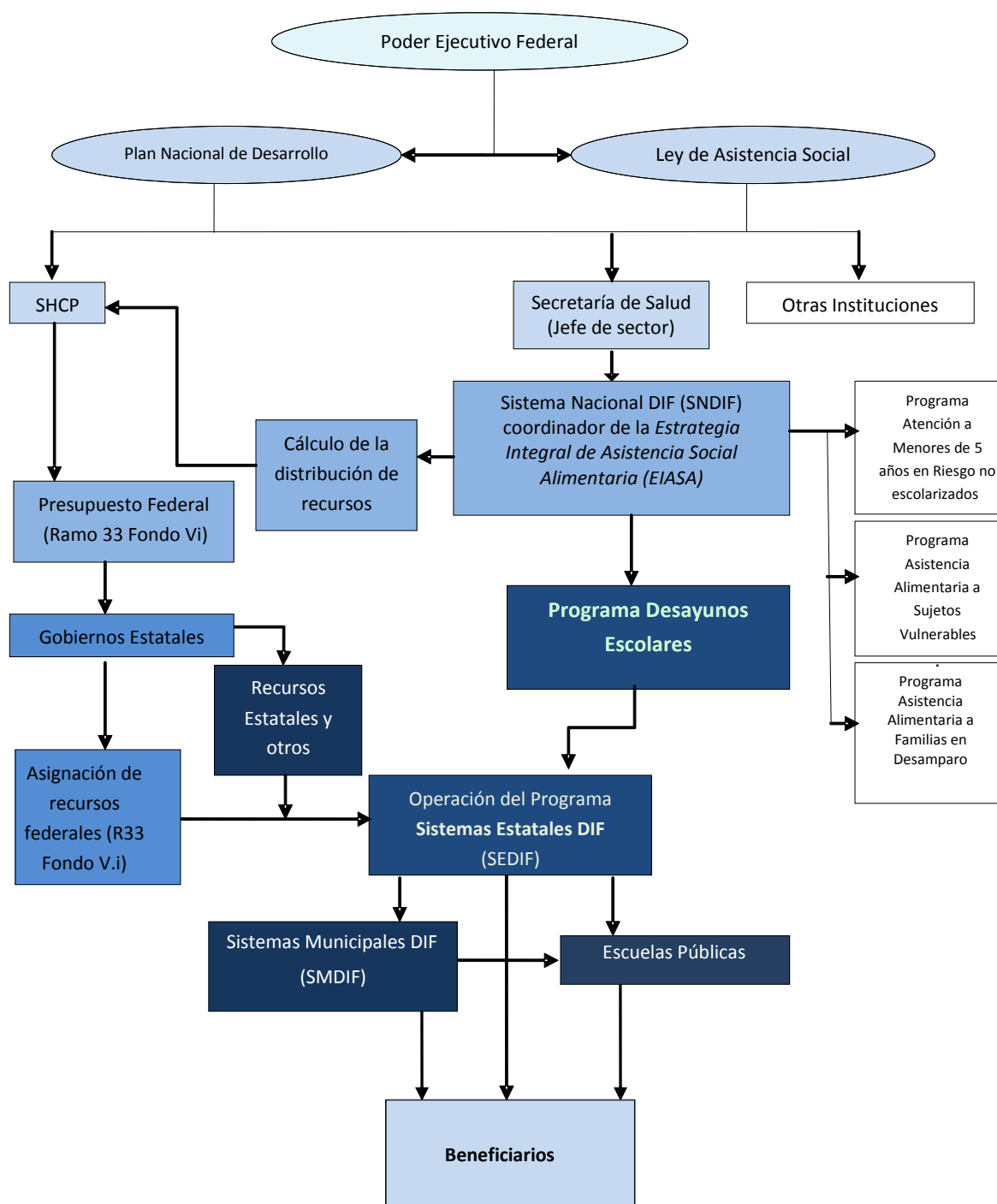
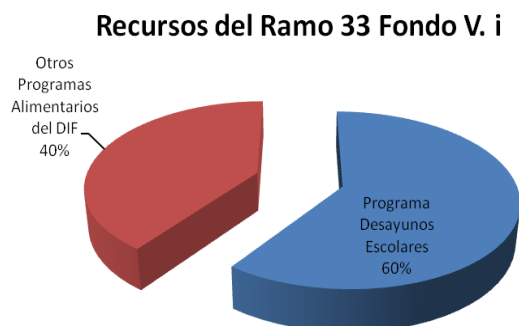


Figura 1.3.2. Programa Desayunos Escolares.

A continuación se presentan los recursos, cobertura y distribución del Programa Desayunos Escolares en el año en que se realizó su primera evaluación nacional:

➤ **Recursos Federales en 2004**



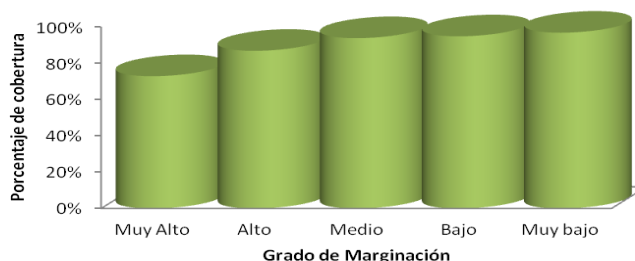
En el 2004 el monto de recursos del Ramo 33 Fondo V. i. destinado para la operación de los programas alimentarios del DIF fue de 3,491,663,227 pesos¹⁵, de los cuales se estima¹⁶ que el 60% fue para el Programa Desayunos Escolares aproximadamente \$2,099,942,130¹⁷.

➤ **Cobertura en 2004**

En 2004 se reportó que el Programa benefició a 5,563,251 niños y niñas a nivel nacional con recursos federales y estatales¹⁸.



Cobertura Municipal del Programa Desayunos Escolares por grado de marginación



➤ **Distribución del Programa en 2004**

Durante el 2004, los SEDIF reportaron 1,020,986,674 desayunos distribuidos a nivel nacional¹⁹, 790,934,045 con recursos federales y 230,052,629 con recursos estatales.

¹⁵ En el Anexo 1.3.C se presenta la asignación a nivel estatal del Presupuesto del Ramo 33 Fondo V.i.

¹⁶ Datos estimados con base en los anteproyectos y proyectos de presupuesto de los SEDIF, el SNDIF no cuenta con información exacta del monto del recurso federal destinado al Programa Desayunos Escolares.

¹⁷ Reporte Gasto del Gobierno Federal en Programas para Superar la Pobreza 2004.

¹⁸ En el Anexo 1.3.D se muestra el número de beneficiarios en 2004 por entidad federativa.

¹⁹ En el Anexo 1.3.E se presenta la Distribución del Programa Desayunos Escolares en 2004 a nivel estatal.

1.4. *Objetivos de la Tesis*

Objetivo General:

Proponer una metodología para la meta-evaluación de un programa social y aplicarla al Programa Desayunos Escolares del DIF, con el propósito de mejorar los ejercicios futuros de evaluación y coadyuvar al desarrollo del programa.

Objetivos específicos:

- Identificar los problemas y las causas de dichos problemas que se presentaron en el proceso de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares
- Realizar una propuesta para evitar en la medida de lo posible que los problemas identificados se presenten en subsecuentes evaluaciones del Programa Desayunos Escolares y otros programas sociales.

2. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN Y META-EVALUACIÓN

2.1. Marco Teórico de la Evaluación

Concepto de Evaluación

Existen tantas definiciones de evaluación como autores que escriben de ella, sus diferencias se deben a los diferentes énfasis atribuidos a los elementos que componen el concepto en estudio, por lo que se puede hablar de un conjunto de definiciones que se complementan más que de concepciones opuestas. M. Weber (citado en Cardozo, 2006) fue uno de los primeros en definir la evaluación como "...la apreciación (bewertung) práctica de un fenómeno sobre el cual nuestra actividad de ejercer una influencia al adoptar respecto del mismo una actitud de aprobación o de desaprobación".

Sintetizando las aportaciones de múltiples autores (Guba y Lincoln, 1981 Nioche, 1982; Stufflebeam y Shinkfield, 1987; Guba, 1987; Rossi y Freeman, 1993; Ménry y Thoenig, 1995; Dye, 1995; Weiss, 1998; Duran, 1999, Banco Mundial, 2004^a; citados en Cardozo, 2006), es posible considerar a la evaluación como una investigación aplicada de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos del proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada. Se resalta la importancia atribuida a la emisión de *un juicio valorativo* sobre dicha actividad, lo que también es compartido por Scriven en 1967 y Aguilar y Ander-Egg en 1992 (citados en Cardozo, 2006).²⁰

Algunos autores consideran (Monnier (1995), Solarte (2002), Díaz y Rosales (2003); citados en Cardozo, 2006) que definiciones como la presentada enfatizan un carácter instrumental, por lo que ensayan definiciones de corte más sociólogo y político referidas a la evaluación como un proceso social e histórico de construcción de consensos y acuerdos, transformación de las ideas y los conocimientos basado en el diálogo, con enfoque metodológicos múltiples.²¹

En este trabajo se adopta una definición funcional, debido a que lo que se busca evaluar es un funcionamiento del programa desayunos escolares. Por lo tanto, se define a la evaluación como un: "*proceso por el cual se compara y califica para obtener un juicio acerca de una situación encaminada al cumplimiento de ciertos fines. Entendiéndose por juicio al resultado de efectuar una comparación racional y por calificar, el asignar cualidad a un ente, o el ordenar mediante un proceso preferencial una serie de cosas*".²²

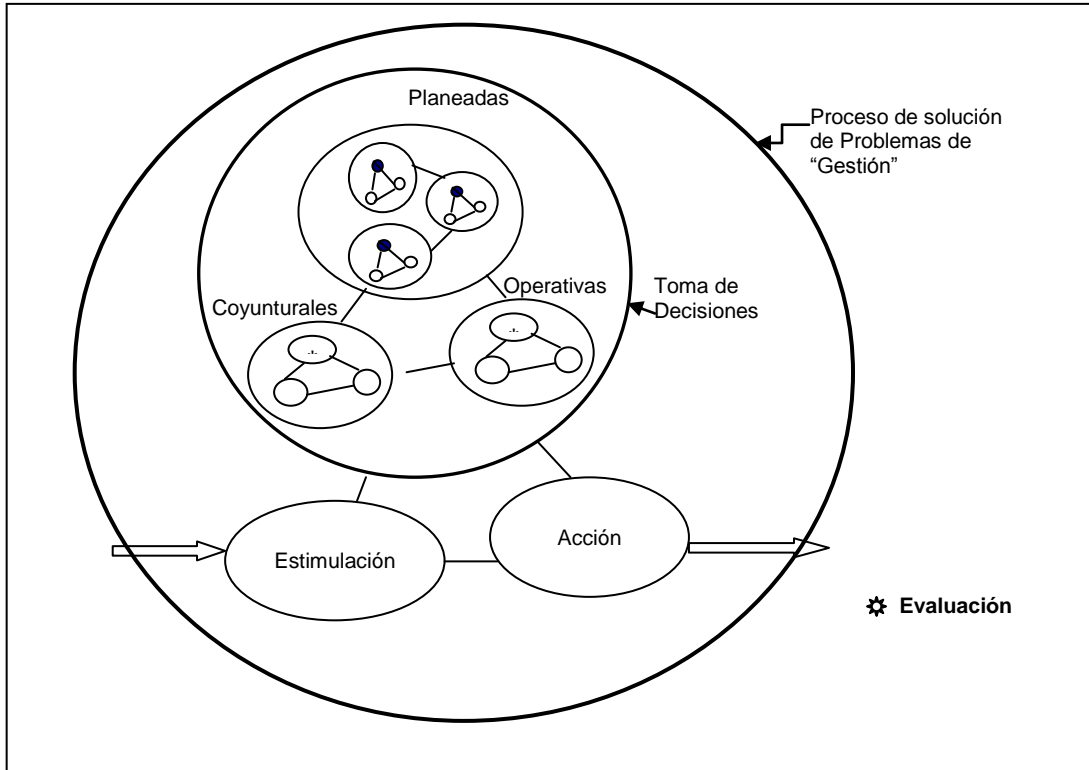
La evaluación es una actividad que se realiza encaminada a la consecución de un fin, y tiene como papel brindar las bases para una acertada toma de decisiones, la cual forma parte del sistema mayor de toma de decisiones, el cual está integrado por tres subsistemas: subsistema de decisiones planeadas, subsistemas de operativas y subsistema de decisiones coyunturales. A su vez el sistema de toma de decisiones interactúa con el

²⁰ Cardozo Brum, Myriam Irma. La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México. Serie Conocer para Decidir. Cámara de diputados LIX Legislatura. México. Miguel Ángel Porrúa. 2006, p. 43.

²¹ Ídem, p. 44.

²² Sánchez Guerrero, Gabriel. Un Marco Teórico para la Evaluación. Cuadernos de Planeación y Sistemas No.8. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Ingeniería. UNAM. 1995, p. 11.

sistema de estimulación y el de acción, conformando una unidad totalizante denominada proceso general de solución de problemas.²³



Fuente: Sánchez Guerrero, Gabriel. Un Marco Teórico para la Evaluación. Cuadernos de Planeación y Sistemas No.8. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Ingeniería. UNAM. 1995, p. 12.

Figura 2.1.1 Ubicación de la función de evaluación en el proceso de solución de problemas.

La evaluación no debe ser estudiada o practicada como un sistema aislado, sino como parte integrante de los sistemas mayores a los que pertenece.

Actitud del evaluador²⁴

Cuando un sistema se evalúa se deberá considerar contenido en un sistema mayor, determinándose su finalidad y su relaciones con otros. La evaluación es un reto para el analista ya que al actuar mantendrá distorsiones similares a las del planeador por lo que al evaluar un sistema, debe hacerlo como alguien ajeno, como parte integrante y como observador de él mismo.

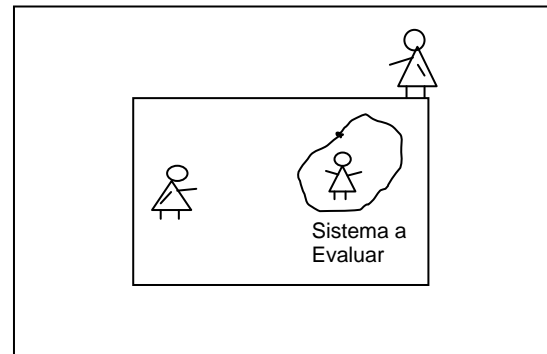


Figura 2.1.2 Actitud general del analista ante la evaluación.

²³ Ver Figura 2.1.1. Ubicación de la función de evaluación en el proceso de solución de problemas.

²⁴ Ídem, p.15.

Del evaluador se espera que realice su trabajo de forma objetiva, pero dado que la evaluación implica un juicio de valor que por mucho que se fundamente en criterios preestablecidos, no deja de tener elementos de carácter subjetivo.²⁵

Niveles y Sujetos de Evaluación²⁶

La evaluación está sujeta a fuerzas que determinan su naturaleza y alcance, estas fuerzas surgen debido a las propiedades jerárquicas y emergentes del sistema de toma de decisiones y se reflejan en los diferentes niveles de evaluación. Estos niveles son fácilmente observados pero difícilmente entendidos; el político decide, el planeador propone y el analista manipula los proyectos:

Nivel normativo (el político): corresponde al sistema de gestión, en el que se dan evaluaciones de gran trascendencia y en donde el tomador de decisiones, el político juega su papel más relevante.

Nivel estratégico (de planeación): asociado al sistema de toma de decisiones, las evaluaciones que se realizan se encuentran por lo regular orientadas y limitadas por finalidades globales o de política, teniendo un papel importante el tomador de decisiones con el apoyo efectivo del planeador.

Nivel táctico (el analítico): vinculado al proceso de planeación-acción, el planeador se convierte en un traductor de grandes propósitos en acciones planeadas y realizables. En ocasiones este nivel está estrechamente relacionado con el nivel de planeación, lo que aumenta las probabilidades de éxito en la evaluación.

NIVEL	ACTOR	TIPO DE EVALUACIÓN	ACCIONES COORDINADAS
N1	Político	Normativa	Se diseñan los grandes lineamientos políticos, normas. Se trabaja con agregados de planes y trabajos.
N2	Planeador	Estratégica	Se definen objetivos y se diseñan las estrategias. Se producen planes y programas.
N3	Analista	Táctica-Operativa	Se trabaja con metas y objetivos definidos, se manejan en ocasiones algunas tácticas. Se convive con proyectos.

Justificación de la Evaluación²⁷

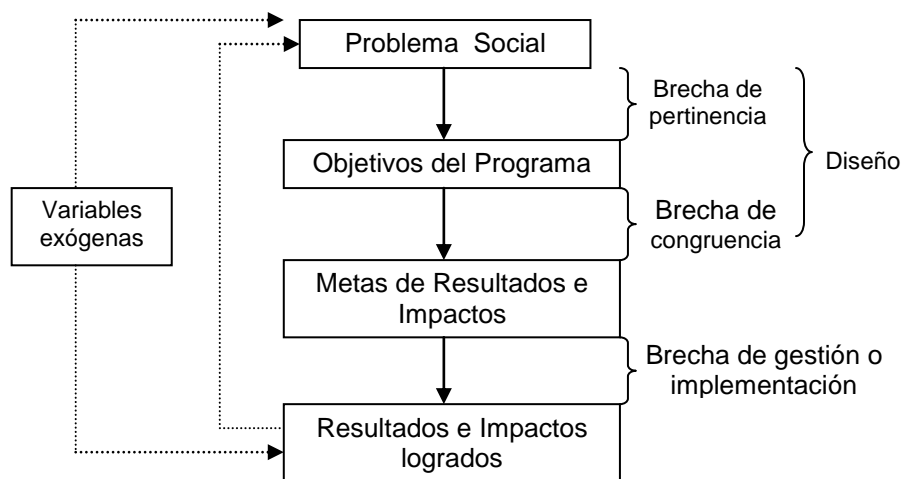
Los problemas sociales son afectados por múltiples causas contextuales y por los programas que existe para tratar de darles solución. El siguiente diagrama define fundamentalmente objetivos, metas de resultados y de impactos esperados, estrategias e instancias responsables. En este proceso surgen brechas o diferencias importantes.

²⁵ Cardozo Brum, Myriam Irma. Op. Cit. pp. 51-52.

²⁶ Sánchez Guerrero, Gabriel. Op. Cit., pp.17-18.

²⁷ Cardozo Brum, Myriam Irma. Op. Cit. pp. 45-47.

JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN



Fuente: Cardozo Brum, Myriam Irma. La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México. Serie Conocer para Decidir. Cámara de diputados LIX Legislatura. México. Miguel Ángel Porrúa. 2006.

Por ejemplo:

1. Brechas de Pertinencia del programa y sus objetivos a las necesidades insatisfechas identificadas como problema.
2. La brecha de congruencia entre dichos objetivos, las metas correspondientes y las políticas, programas y estrategias definidos para lograrlos.
3. La brecha de gestión e implementación del programa que introduce aspectos como la estructura de los procesos y la cultura organizacional de las instancias participantes, así como su sistema de interrelaciones.

Como resultados de este proceso se obtienen resultados e impactos sobre el problema original, que normalmente difiere de lo planeado debido a la presencia de las tres brechas mencionadas, a las que se adiciona la posible incidencia de variables exógenas tanto en el problema inicial como en el programa. Por lo anterior se pueden dar razones endógenas y exógenas que expliquen que un programa no alcance sus objetivos esperados o a que a pesar de lograrlos no contribuya a resolver el problema social que le dio origen.

Para identificarlas es que sirven las evaluaciones de los programas. Las cuales pueden proceder con base en tres modelos diferentes de análisis

- Evaluación a algunos de los elementos del proceso: sólo los procedimientos utilizados en la gestión o evaluación en estudio, o sólo los resultados alcanzados.
- Evaluación de todo el proceso: diseño e implementación en sus diferentes componentes: insumos, procesos de transformación, resultados e impactos.
- Iniciar con la medición de impactos y sólo si éstos no son satisfactorios, analizar las brechas previas para encontrar las causas del fracaso y diseñar las posibles correcciones.

Dado que una evaluación de impacto es difícil, costosa y sus resultados pueden no ser conducentes, por lo regular se elige el primer modelo de evaluación, en el que el impacto no se mide rigurosamente, pero se identifican las brechas que pueden estar disminuyendo la efectividad del programa, para proceder a su corrección.

En términos generales se espera que la evaluación contribuya a la toma de decisiones y rendición de cuentas, coadyuvando al uso eficiente de los recursos y a una alta efectividad de su impacto. Algunos actores consideran que la evaluación es un componente crítico de la reforma del sector público (Ospina, 2001; citado en Cardozo, 2006). Diversas perspectivas la asocian con el interés público, el mejoramiento de la sociedad y su contribución a la democracia (Scriven, 1967; Weiss, 1982; citados en Cardozo, 2006). En la práctica, es necesario analizar en qué condiciones ayuda a realizar juicios y procesos de decisión más razonados y rigurosos (Thoenig, 2002; citado en Cardozo, 2006).

Tipo de evaluaciones

Existe una gran variedad de formas para clasificar a las evaluaciones, en el Anexo 2.1.A se presentan algunos de los tipos de evaluaciones adicionales a los que se detallan a continuación:²⁸

1) **Evaluación ex post** o a posteriori, vinculada al “conocimiento de” de Laswell. Esta evaluación se centra en acciones ya ejecutadas. A pesar de que identifica, mide, compara y califica resultados o impactos obtenidos, eso no significa que se deba considerar como evaluación final propia de una actividad acabada, sino que puede constituirse en un proceso de seguimiento continuo de reflexión y análisis de los avances y limitaciones que se generan en el desarrollo de una actividad.

2) La **Evaluación externa**, en el caso de que sea desarrollada por personas u organizaciones ajenas a quienes desarrollan la actividad evaluada. Puede tratarse de una evaluación intergubernamental (Rieper y Tulemonde, 1996; citados en Cardozo 2006) basada en modelos de tipo top-down, o independiente desarrollada por una organización totalmente ajena al gobierno (centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, periodistas, partidos políticos, sindicatos, etc.). **Evaluación interna**, la que desarrolla el propio organismo responsable de un programa público. Si quienes hacen la evaluación son los mismos funcionarios que aplican el programa, o la población participantes en el mismo, es una autoevaluación. Una evaluación interna garantiza mayor conocimiento de la actividad revisada y disposición de información, mientras que una evaluación externa asegura mayor objetividad. Conviene resaltar que la evaluación no es un proceso libre de intereses, ya que existen personas y grupos interesados en que los resultados demuestren el éxito de la gestión, mientras que los opositores se obstinan en lograr lo contrario. Por esta razón se pueden dar presiones sobre los evaluadores que provocan sesgos en los resultados, disminuyendo la objetividad deseable en dicho proceso.

3) **Evaluaciones de cuarta generación** (Guba y Caracelli 1989; citados en Cardozo, 2006) se organizan entorno a peticiones, demandas, asuntos y cuestiones planteadas por los propios implicados, mismas que constituyen la base para determinar la información

²⁸ Ídem., pp. 47-51.

necesaria. Su metodología enfatiza el desarrollo de procesos de aprendizaje de los participantes (Isaac, 1999 y Debono, 1999; citados en Cardozo, 2006)²⁹.

4) El primer tipo de evaluación identificado por Scriven, enfatiza la cuantificación de los resultados hallados, mientras que el segundo hace su análisis en forma fundamentalmente cualitativa, orientada a hacia un conocimiento comprensivo de lo que está sucediendo. Esto genera una nueva clasificación, que marca diferencias entre la evaluación **cuantitativa** y **cualitativa**. Según Hofstéde,1980 (citado en Cardozo, 2006), la evaluación cuantitativa sólo es posible cuando los objetivos perseguidos son claros y los resultados medibles, dando lugar a controles de rutina, por expertos, por medio de pruebas e intuitivos. Cuando los objetivos son claros pero los resultados no son medibles, corresponde un control “a criterio” y en los casos en que incluso la definición de objetivos es ambigua, el control sugerido es de tipo político. Estos dos últimos dos casos implican la realización de evaluaciones cualitativas, basadas en criterios personales y por lo tanto subjetivos.

5) **Evaluación integral**, es la que utiliza el *enfoque de sistemas*, los insumos, el proceso, los resultados y los impactos. Dicha integralidad se complementa con el estudio pluridisciplinario de los elementos anteriores.

Enfoques de Evaluación

Así como existen varios tipos de evaluación, también han surgido a lo largo del tiempo diferentes enfoques de evaluación, a continuación se presentan algunos de ellos:

Enfoques positivistas, se caracterizan en poner distancia respecto del objeto, preocupación de la validez interna y externa de su diseño metodológico, la confiabilidad, el poder de generalización, la objetividad, el énfasis en la cuantificación y la utilización de la experimentación.

R. Myntz y la Escuela de Colonia, Duran y Thoenig (citados en Cardozo, 2006), creen en la existencia de tantas realidades como individuos (en lugar de visiones objetivistas), se interesan en fenómenos que articulan lo micro y lo macro, lo formal y lo informal, la organización en red, rechazan la separación de las etapas del proceso de políticas públicas y la realización de estudios de caso sectoriales, enfatizan la investigación cualitativa, en ocasiones apoyada en la estadística.

Nioche (citado en Cardozo, 2006) plantea la convivencia de avanzar del enfoque de evaluación-sanción al análisis aprendizaje. Duran y Monnier, 1992 (citados en Cardozo, 2006) se declaran también a favor del aprendizaje a partir de la experiencia de enfrentar problemas mediante la aplicación de soluciones nuevas en vez de realizar exhaustivos ejercicios de programación de objetivos, metas, estrategias, etc. Se requiere de algo de indeterminación, por tanto libertad, para actuar de forma estratégica (Duran, 1999, citado en Cardozo, 2006).

²⁹ La participación social tiene un fuerte arraigo en los países europeos, especialmente los nórdicos, pero también se ha desarrollado en contextos muy diferentes. En Japón se le conoce a través del concepto “ba”, que describe un lugar de aprendizaje, de carácter físico, virtual o mental, con el objeto de relacionar individuos u organizaciones, para facilitar el aprendizaje y desarrollo creativo, a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka y Nishiguchi, 2001; citados en Cardozo, 2006). Se trata de una forma de colaboración que, en occidente, podría considerarse como formación de “capital humano” y “capital social”.

Engel y Carlsson 2002 (citados en Cardozo, 2006), proponen tres perspectivas para impulsar el aprendizaje desde las evaluaciones, con diferentes niveles de complejidad y participación social: 1. Enfoque tradicional de tomadores de decisiones con participación simbólica para legitimar lo realizado. 2. Aprendizaje organizacional de funcionarios y demás sectores relevantes y 3. El impulso del aprendizaje de la sociedad³⁰. En estos casos el evaluador además de recoger y juzgar la evidencia, también actúa como facilitador de un proceso de aprendizaje, lo que implica un cambio de papel y de las características para cumplirlo (interdisciplinariedad, habilidades de negociación, didácticas, etc.).

La participación y el aprendizaje social no están exentos de riesgos, que pueden llevar a resultados no deseados, por lo que existen autores que se oponen terminantemente (Cooke y Kothary, 2001; citados en Cardozo, 2006).

Sulbrandt, 1993 (citado en Cardozo 2006), clasifica los enfoques de la evaluación en: a) tradicionales y b) evaluación global. Considera que por lo regular la evaluación tradicional no satisface las expectativas de los programas sociales, con características muy diferentes que los dirigidos a la inversión económica. Por lo que no ha provocado cambio en el manejo de los programas ni en el aprendizaje de los ciudadanos y sus resultados sólo están disponibles para quienes encargan la evaluación. Sulbrandt propone una evaluación global que busca constituirse en una instancia de aprendizaje que permita rediseñar y mejorar los programas, a través de un trabajo cooperativo, a partir de los errores, omisiones y dificultades encontradas en la gestión.

Actualmente en Europa (EES, 2002; citado en Cardozo, 2006) se habla de tres enfoques alternativos: aprendizaje, teorías y pruebas. El primero se refiere a los procesos de aprendizaje a partir de las evaluaciones pasadas, a nivel gubernamental y de la sociedad civil. El segundo toma en cuenta las evaluaciones basadas en la teoría, más allá de la aplicación de técnicas y métodos, que no siempre obtienen resultados claros (Huey Chen, Carol Weiss, etc; citados en Cardozo, 2006). El tercero retoma viejas corrientes que buscan darle un enfoque científico al proceso político, trabajando con evidencias logradas en pruebas experimentales rigurosas y normas estrictas (Cochrane, Campbell, etc.; citados en Cardozo, 2006).³¹

En la Figura 2.1.3 se presenta una clasificación de enfoques de evaluación de sistemas conforme a la concepción de evaluación de proyectos y programas, así como los métodos y herramientas que pueden ser utilizados.

³⁰ Considerado por el Banco Mundial como un bien público global.

³¹ Ídem, pp. 53- 58.

ENFOQUES DE EVALUACIÓN DE SISTEMAS (Sánchez Guerrero, 1994)

	EXPERIMENTAL	COSTO-BENEFICIO	HEURÍSTICO	ANÁLISIS DE SISTEMAS	CUALITATIVO
CON-CEPCIÓN DE EVALUACIÓN	Los proyectos y programas son objetos aprehensibles sobre los cuales se puede experimentar. Campbell & Stanley, 1963	Los proyectos y programas son una inversión y como tal deben tratarse. BIRF, 1981	Los proyectos y programas son sistemas de intervención capaces de autoevaluarse y rediseñar su futuro mediante la participación plural continua y estructurada. Sánchez, 1994	Los proyectos y programas son recursos que pueden ser aprovechados de manera óptima para alcanzar los objetivos marcados. IIASA, 1982	Los proyectos y programas son medios por los cuales la sociedad construye su realidad. Son inaprehensibles e imposible de ser encuadrados en un determinado patrón. Guba & Lincoln, 1989
MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> + Enunciado del problema + Formulación de hipótesis + Definición de variables + Definición de formas de medición + Diseño de instrumentos + Control de variables + Selección de un diseño + Selección y asignación de sujetos a grupos + Correr pruebas y aplicaciones del instrumento + Tratamiento estadístico de datos + Estructuración del reporte de investigación + Elaboración de inferencias + Interpretación + Generalización de resultados + Reporte final 	<ul style="list-style-type: none"> + Definición de objetivos + Especificación de variables + Determinación del conjunto de precios + Diseño de indicadores + Aplicación del modelo económico + Estimación de los costos y beneficios + Selección 	<ul style="list-style-type: none"> + Comprensión del sistema a evaluar y fines de la evaluación + Identificación de los involucrados + Promoción del proceso de evaluación + Integración de comisiones de evaluación + Definición de variables significativas + Diseño de criterios, métricas, indicadores y rangos de aceptación + Valoración + Negociación + Diseño de sistemas de autocontrol + Difusión de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> + Formulación del problema + Consideración de objetivos y restricciones + Diseño de atributos/criterios + Identificar alternativas + Valorar alternativas + Desarrollo del modelo de decisión + Comprobación y clasificación de alternativas + Selección + Implantación 	<ul style="list-style-type: none"> + Selección del equipo de evaluación + Identificación de stakeholders + Identificación de necesidades y demandas internas + Valorizaciones + Priorizar problemas no resueltos + Buscar documentación más sofisticada + Negociación + Reporte final
HERRAMIENTAS	DISEÑO DE EXPERIMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Test • Encuestas • Cuestionarios • Etc. 	ANÁLISIS ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los efectos • Precios de cuenta • Costo - efectividad • Etc. 	SISTEMAS PARTICIPATIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Análisis de impactos • Modelos multicriterio • Hermenéutica • Etc. 	ANÁLISIS DE DECISIONES <ul style="list-style-type: none"> • Programación matemática • Árboles de decisión • Modelos multicriterio • Etc. 	ANÁLISIS HISTÓRICO Y POLÍTICO <ul style="list-style-type: none"> • Debates • Hermenéutica • Entrevistas • Etc.

Figura 2.1.3 Enfoques de Evaluación de Sistemas.

2.2. *Meta-evaluación: Definición e importancia*

La primera definición que se identifica de Meta-evaluación es la dada por Michael Scriven (1969), el cual la define como la “**Evaluación de la evaluación**”.

Michael Scriven³², introdujo el término meta-evaluación en el Informe de Productos para la Educación, y aplica el concepto a la evaluación de un diseño para la evaluación de productos educativos. León Lessinger (1970), Malcolm Provus (1973), Richard Seligman (1973) (citados en Stufflebeam, 2011) y otros han discutido el concepto bajo la etiqueta de auditoría educativa.³³

La meta-evaluación, es una evaluación de orden superior e incluye evaluaciones que son secundarias, terciarias, etc., lo cual presenta un dilema práctico, ya que la meta-evaluación implicaría una regresión infinita (Scriven, en prensa), y dado que no es práctico actuar sobre las posibilidades ilimitadas de la evaluación de las evaluaciones de las evaluaciones, otro investigador, Stufflebeam (1974) considera principalmente las de segundo orden meta-evaluaciones que son factibles, importantes y suficientes en la mayoría de situaciones prácticas. Y define más específicamente a la meta-evaluación: como un procedimiento para la descripción de una actividad de evaluación y el juicio contra un conjunto de ideas sobre lo que constituye una buena evaluación.³⁴

Por lo tanto, la meta-evaluación toma como objeto de estudio a las evaluaciones realizadas y se caracteriza por una *mayor complejidad*, determinada por el número y naturaleza de las variables a considerar, su profundidad, definida por sus propósitos y su objeto de trabajo (Díaz, 2002; citado en Cardozo, 2006).³⁵

Según Scriven, algunas de las principales razones ³⁶ para realizar las Meta-evaluaciones son:

- Para soporte de las decisiones, la rendición de cuentas, la transparencia.
- La mejora de lo que se evalúa.
- Como un imperativo profesional (auto - mejoramiento).
- Como un imperativo ético.

Además de lo anterior, el tema - meta-evaluación- es importante, debido a las grandes inversiones que intervienen en los proyectos de evaluación y en los sistemas de rendición de cuentas existentes hoy en día en el país.

En 1987 Stufflebeam, afirmaba que "El objetivo de la meta-evaluación es asegurar la calidad de los servicios evaluativos, evitar o enfrentarse a las prácticas ilegales o a los servicios que no son de interés público, señalar el camino para el perfeccionamiento de la profesión y promover una mayor comprensión de la empresa evaluativa”.

³² Las primeras referencias reconocidas de meta-evaluación, son los trabajos de Michael Scriven (1967, 1969, y 1976).

³³ Stufflebeam, Daniel. Meta- Evaluation. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Vol. 7, No.15. Febrero 2011, p.100.

³⁴ Idem, pp. 99,135.

³⁵ Cardozo Brum, Myriam Irma. Op. Cit., p. 132.

³⁶ Scriven, Michael. Evaluating Evaluations: a Meta-Evaluation Checklist. 9a. edición, 16-08-2011, p.6.

Scriven por su parte afirma que “los evaluadores tienen la obligación profesional de que las evaluaciones propuestas o finalizadas estén sujetas a una evaluación competente, la meta-evaluación”. Su base racional es que “la evaluación es un tema particularmente auto-referente, puesto que se aplica a todos los esfuerzos humanos serios y, en consecuencia, a la propia evaluación” (Scriven 1968)³⁷.

Según Stufflebeam, una buena evaluación requiere que los esfuerzos de evaluación sean evaluados, por lo que es necesario revisar los problemas que se presentan en las evaluaciones como el sesgo, el error técnico, las dificultades administrativas, y el uso indebido. Estos controles son necesarios tanto para mejorar las actividades en curso de evaluación, como para evaluar los méritos de los esfuerzos de evaluación realizados.³⁸

Stufflebeam (1974) agrupa en seis clases a los problemas que considera se encuentran comúnmente en el trabajo de evaluación, con el propósito de que esta lista ayude a los evaluadores a prever y contrarrestar los problemas antes de que sucedan.

A continuación, se presenta en que consiste cada uno de estos problemas:

1. Problemas conceptuales: se refiere a cómo los evaluadores conciben la evaluación, considerando que la evaluación es generalmente una actividad de equipo, con base en la comunicación y colaboración efectiva entre los miembros del equipo, es necesario que compartan una visión común y bien definida de la naturaleza de la evaluación, de lo contrario no serán logrados los objetivos comunes de evaluación. Stufflebeam, plantea que los evaluadores deben responder 8 preguntas generales: ¿Qué es la evaluación? ¿Para qué es? ¿A qué preguntas hacerle frente? ¿Qué información se requiere? ¿A quién debe servir? ¿Quién debe hacerlo? ¿Cómo debe hacerlo? ¿Bajo qué normas se debe evaluar su trabajo?. Por lo tanto, los evaluadores y sus audiencias necesitan tener en común cierta concepción defendible de la evaluación que pueda guiar la recopilación y uso de los datos. Los meta-evaluadores, deben verificar la claridad, la aceptación común, y la adecuación de la conceptualización utilizada por un grupo en particular.

2. Problemas socio-políticos: este tipo de problemas refleja que las evaluaciones se llevan a cabo en ambientes sociales y políticos, por lo que el evaluador debe hacer frente a muchos problemas en el trato con grupos y organizaciones y a menos que el diseño de evaluación incluya una disposición para hacer frente eficazmente a las personas que estarán involucradas y afectadas por la evaluación, se corre el riesgo que estas personas corrompan o terminen la evaluación. En esta clase de problemas, Stufflebeam identifica 7 tipos:

a) *Participación:* este primer problema se refiere a la interacción socio-política de las personas cuya cooperación depende el éxito de la evaluación. El meta-evaluador, debe examinar que la evaluación proporcione las oportunidades para que las personas cuyo apoyo es necesario, tengan el acceso real en la planificación de la evaluación. Asimismo, también debe comprobar la existencia de situaciones innecesarias en las que los adversarios de la evaluación puedan tener la oportunidad para llevar a la evaluación al fracaso.

b) *Comunicación Interna,* dado que las evaluaciones implican actividades que no son de rutina para las personas en el sistema donde se realiza la evaluación, es importante que los evaluadores utilicen medios adecuados para mantener una buena comunicación con el personal del sistema para asegurar su cooperación, y utilización de los resultados. Los meta-

³⁷ Stufflebeam y Shinkfield, 1987. Citados en Dopico Mateo, Ileana. Meta-evaluación: ¿Por qué y para qué?.2006.

³⁸ Stufflebeam, Daniel. Op. Cit., pp.104-134 .

evaluadores, pueden proporcionar un servicio valioso para los evaluadores a través de la comprobación de la adecuación de sus planes de evaluación para una buena comunicación interna.

c) *Credibilidad interna*, se trata de la medida en que el personal del sistema confía en que el evaluador es objetivo y justo en su recopilación y presentación de datos. Por encima de todo, los evaluadores deben demostrar constantemente el mayor nivel de integridad profesional. Si hay problemas de credibilidad interna, la adecuación técnica y la utilidad de la evaluación se verán amenazadas. Para comprobar este tipo de problemas, un meta-evaluador puede entrevistar al evaluador y a los proveedores de datos, revisar las cartas de presentación de los cuestionarios, identificar las contradicciones en la comunicación entre los proveedores de datos, así como sus preocupaciones y sugerencias para fortalecer la credibilidad interna del estudio.

d) *Credibilidad externa*, consiste en si las personas que no pertenecen al sistema evaluado tienen confianza en la objetividad de los evaluadores.

e) *Seguridad de datos*, se refiere a si los datos obtenidos están bajo el control completo del evaluador. El evaluador debe proporcionar garantías razonables de la confidencialidad de los datos, pero no debe hacer promesas que no pueda cumplir. Los problemas de seguridad pueden influir en la capacidad del evaluador para recopilar los datos y por lo tanto afectar a la idoneidad técnica de los resultados. A la larga, si la seguridad de los datos no se mantiene, el evaluador probablemente se encontrará con una gran resistencia en sus intentos para reunir la información.

f) *Protocolo*, consiste en la interacción con la cadena de mando que tiene que enfrentar el evaluador para llevar a cabo su trabajo.

g) *Relaciones públicas*, este problema se refiere al público, al interés de noticias de la evaluación y cómo los evaluadores deben tratar estos intereses. Las evaluaciones suelen ser de interés para muchos grupos, a veces por los aspectos informativos y otras por sus cualidades sensacionalistas. Por lo anterior, los periodistas con frecuencia tratan de saber sobre la naturaleza y los resultados de los estudios de evaluación por lo que artículos de prensa, conferencias de prensa, comunicados de televisión, etc., son hechos comunes en el trabajo de evaluación. Como consecuencia de ello, los evaluadores, les guste o no, deben hacer frente a las relaciones públicas y deben tener mucho cuidado con los representantes de los medios de comunicación, los periodistas no siempre son respetuosos de la preocupación del evaluador por el control de la información que se difunde públicamente, por lo que si pueden, los periodistas presentarán públicamente la información que el evaluador había acordado informar sólo a un público restringido. También los periodistas pueden editar y sesgar el informe de un evaluador.

3.Problemas legales /contractuales: el tercer problema, indica que las evaluaciones deben ser cubiertas por acuerdos de trabajo entre las partes, para asegurar la colaboración eficaz y proteger los derechos de cada parte. Para que esta colaboración sea eficaz a menudo necesita estar en la forma de algún instrumento jurídico, dichos instrumentos legales deben ser el reflejo de posibles controversias que pudieran surgir durante la evaluación y de las garantías que cada parte requiere en lo que respecta a estos posibles conflictos. Stufflebeam, propone 8 elementos contractuales: (1) definición de los roles de cliente / evaluador, (2) especificación de los productos de evaluación, (3) programación de entrega de productos de la evaluación, (4) la autoridad para la edición de los informes de evaluación, (5) definición de los límites de acceso a los datos observados, (6) la liberación de los informes de evaluación, (7) la diferenciación de la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo actividades de evaluación, y

(8) la fuente y el calendario de pagos para la evaluación. El meta-evaluador, debe determinar si la evaluación está cubierta por un conjunto de acuerdos escritos que prevengan los posibles problemas contractuales y legales en la evaluación.

4. Problemas técnicos, el 1^{er} problema técnico se refiere a la *identificación y elección de los objetivos y las variables* que deben evaluarse, normalmente no es posible elegir y definir todas las variables antes de que el estudio se inicie, por lo que el evaluador a menudo debe agregar nuevas variables. El meta-evaluador, debe verificar que los diseños de evaluación incluyan las variables que cumplan con las condiciones de pertinencia, el alcance e importancia, y verificar la flexibilidad de los diseños y la disposición para la adición de nuevas variables en el transcurso del estudio. El 2^o problema se refiere a qué *marco de investigación* debe guiar la evaluación, un marco de investigación especifica las condiciones bajo las cuales los datos han de ser recolectados y presentados, así como los supuestos bajo los cuales se hará la interpretación de los resultados. En todos los estudios de evaluación, los evaluadores deben elegir una serie de marcos alternativos de investigación, por ejemplo, el diseño experimental, encuesta, estudio de caso, etc. El meta-evaluador puede realizar un servicio valioso para ayudar a un evaluador para identificar y evaluar alternativas de marcos de investigación. Para ello es necesario conocer los propósitos (es decir, la toma de decisiones o la rendición de cuentas) y los objetos de estudio de la evaluación (por ejemplo: objetivos, diseños, procesos y/o resultados). También es necesario determinar las restricciones de viabilidad. Posteriormente, el meta-evaluador puede sugerir y evaluar los marcos que son potencialmente sensibles a las condiciones dadas. El 3^{er} problema lo representan los *Instrumentos*: teniendo en cuenta los propósitos del estudio, qué instrumentos de recolección de datos y las técnicas son las más adecuadas, o se requiere el desarrollo de nuevos instrumentos. El 4^o se refiere al *Muestreo*: tipo de muestreo, tamaño de la muestra, sesgo en la muestra, etc. El 5^o a la *Recopilación de datos*, el cual presenta una serie de dificultades a las que el evaluador debe ser sensible y receptivo (encuestadores, motivación de los encuestados, supervisión, escenarios de trabajo, etc.). El 6^o problema técnico es el *Almacenamiento y recuperación de datos*: una vez que los datos han sido recopilados, es necesario verificar su exactitud, codificarlos correctamente, y almacenarlos para uso futuro. Los meta-evaluadores, deben verificar si se han tomado medidas para llevar a cabo estas tareas, aunque las tareas son de rutina, si no se llevan de manera adecuada pueden destruir la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de evaluación. El 7^o corresponde al *Análisis de Datos*: el meta-evaluador debe determinar qué planes se han realizado para analizar los datos, su adecuación para responder a las preguntas del estudio, los supuestos requeridos para el análisis de los datos y evaluar las disposiciones que se han realizado para llevar a cabo el análisis. El 8^o problema técnico es el *Reporte*: el cual se refiere a la preparación de los informes de evaluación, diferentes informes para diferentes audiencias, organización, cómo se presentarán, contenido de los informes, tipo de lenguaje. Esta área de problemas es un recordatorio de que las evaluaciones, deben ser de carácter informativo. Por lo tanto, los meta-evaluadores deben determinar si se utilizarán las técnicas adecuadas de comunicación para interpretar los resultados a las audiencias.

5. Problemas de gestión: la quinta clase de problemas hace hincapié en que los evaluadores deben hacer frente a un número de problemas de gestión cruciales: 1. El mecanismo de organización: determinar qué unidad organizativa se encargará de la evaluación; el meta-evaluador debe identificar la alternativa elegida y comparar sus costos y beneficios con los de otros métodos de organización. 2. Lugar que ocupan la evaluación dentro de la organización (a quién le reportará directamente el evaluador). 3. Políticas y Procedimientos que rigen las actividades de evaluación. 4. Problemas de personal: qué personal será asignado a los trabajos de evaluación, quién lo seleccionará y que responsabilidades tendrá; la calidad de la evaluación dependerá en gran medida de la competencia y la motivación del personal. 5. Instalaciones: se refiere a las instalaciones necesarias para apoyar la evaluación (espacio físico, equipo y materiales) esto puede afectar la facilidad con que las evaluaciones se llevan a

cabo, e incluso su éxito. 6. Horario de Recolección de Datos: consiste en la programación de las actividades de recopilación de datos. 7. Calendario de notificación: se refiere también a la programación, pero en este caso, la programación de los informes, lo cual se relaciona directamente con la utilidad de los informes para las audiencias designadas. 8. Formación: a menudo se necesita una formación especial de evaluación, por lo tanto, los evaluadores deben estar preparados para cumplir con los requisitos de dicha formación. 10. Presupuesto para la Evaluación: existe, es adecuado, será monitoreado, etc.

6. Consideraciones morales, éticas, y de utilidad: las evaluaciones no son actividades meramente técnicas, sino que se llevan a cabo para servir a algún propósito de utilidad social, determinar este propósito, plantea interrogantes acerca de qué valores deben reflejarse en la evaluación lo que provoca conflictos éticos para el evaluador. Además, el evaluador debe estar preocupado por el uso que se le dará en la práctica a sus informes. Esta última clase de problemas incluye seis temas que el evaluador tiene que afrontar: postura filosófica del evaluador, valores del evaluador, juicios, objetividad, perspectivas de utilidad, costo / efectividad.

Premisas³⁹

Stufflebeam, además de clasificar a los problemas que se pueden encontrar en la evaluación, también plantea que dado que la meta-evaluación es una forma de evaluación, la conceptualización de la meta-evaluación, debe ser consistente con la conceptualización de evaluación y presenta ocho premisas:

1. La evaluación es la valoración del mérito, por lo que la meta-evaluación significa la valoración del mérito de los esfuerzos de evaluación.
2. La evaluación sirve a la toma de decisiones y rendición de cuentas, por lo que meta-evaluación debe proporcionar información de manera proactiva para apoyar las decisiones que se deben tomar en los trabajos de evaluación, y proporcionar información retroactiva para ayudar a los evaluadores a rendir cuentas por su trabajo de evaluación anterior. Es decir, la meta-evaluación debe ser formativa y sumativa.
3. Las evaluaciones deben evaluar los objetivos, diseño, implementación y resultados, por lo que la meta-evaluación deber evaluar la importancia de los objetivos de la evaluación, la idoneidad de los diseños de evaluación, la adecuación de la implementación de los diseños y la calidad e importancia de los resultados de la evaluación.
4. La evaluación debe proporcionar información descriptiva, crítica y recomendaciones pertinentes. Del mismo modo, la meta-evaluación debe describir y juzgar la labor de evaluación y recomendar cómo las evaluaciones pueden mejorarse y cómo los resultados pueden utilizarse de manera apropiada.
5. La evaluación debe servir a todas las personas que están involucradas y/o afectadas por el programa que se evalúa, por lo que la meta-evaluación debe servir a los evaluadores y todas las personas que estén interesadas en su trabajo.
6. La evaluación debe llevarse a cabo tanto por propios y externos; en general (pero no siempre) las personas internas debe llevar a cabo evaluación formativa para la toma de decisiones, y los externos deben llevar a cabo una evaluación sumativa para la rendición de cuentas. Por lo tanto, los evaluadores deben realizar meta-evaluación formativa y deben obtener juicios externos del mérito global de sus actividades de evaluación.

³⁹ Stufflebeam, Daniel. Op. cit., pp. 135-136.

7. La evaluación involucra el proceso de delimitación de las cuestiones a tratar, obtención de la información necesaria, y uso de la información en la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Por lo tanto, los meta-evaluadores tienen que implementar tres pasos: 1. Delimitar las preguntas que se abordarán. 2. Recoger, organizar y analizar la información necesaria. 3. Aplicar la información obtenida para la apropiada toma de decisiones y rendición de cuentas.

8. La evaluación debe ser técnicamente adecuada, útil y costo / efectividad, la meta-evaluación debe satisfacer los mismos criterios.

Una estructura lógica para la Meta-evaluación

A pesar de la importancia que tiene la Meta-evaluación, las discusiones sobre la estructura lógica para realizarla aparecen en pocos documentos, estas conceptualizaciones carecen de referencia para la investigación sobre la evaluación y no incluyen un extenso análisis de los problemas que en realidad se encuentran en los trabajos de evaluación. Asimismo, prácticamente no hay publicidad de los diseños de meta-evaluación.

En conjunto, el estado del arte de la meta-evaluación es primitivo, y existe la necesidad para el desarrollo tanto conceptual y como técnico.⁴⁰

Stufflebeam, es de los pocos autores que han presentado guías para el diseño de las actividades de la meta-evaluación, en la Figura 2.2.1, se presenta la propuesta que hace con base en sus ocho premisas; en la cual, presenta a la meta-evaluación como una metodología para evaluar el mérito de los esfuerzos de evaluación propuestos y completados (1ª premisa), el marco tiene tres dimensiones, que se relacionan con los efectos, objetos, y pasos (2ª, 3ª y 7ª) de los estudios de meta-evaluación, el contenido de las celdas de la estructura reflejan que la labor de evaluación debe satisfacer los criterios de adecuación técnica, utilidad y costo / efectividad (8ª premisa).

La estructura reafirma que los internos deben llevar a cabo la meta-evaluación proactiva y que los agentes externos deben realizar la meta-evaluación retroactiva (6ª premisa). Un supuesto implícito de la estructura es que los resultados de la meta-evaluación deben facilitar descripción, juicios y recomendaciones (4ª premisa) a los evaluadores cuyo trabajo está siendo valuado y todas las personas que estén interesadas en su trabajo (5ª premisa).⁴¹

⁴⁰ Stufflebeam, Daniel. Op. Cit. pp. 100-101.

⁴¹ Idem, pp. 136-137.

ESTRUCTURA LÓGICA PARA LA META-EVALUACIÓN					
Propósito de la Meta-evaluación	Pasos en el proceso de Meta-evaluación	Objetos de la Meta-evaluación			
		Objetivos de la Evaluación	Diseño de la Evaluación	Procesos de la Evaluación	Resultados de la Evaluación
Meta-evaluación Pro-activa para servir a la toma de decisiones (esto es Meta-Evaluación Formativa y generalmente es llevada a cabo por personas internas)	Delimitación de los requisitos de información	Audiencias Posibles <u>objetivos</u> de evaluación <u>Criterios</u> para clasificar los objetivos	<u>Evaluación Alternativa</u> <u>Criterios de Diseño</u> para clasificar los diseños de evaluación	<u>Distribución del trabajo y programación</u> para la selección del diseño de evaluación Administración, lista de comprobación para la revisión de los diseños de evaluación	Los <u>objetivos</u> de evaluación <u>Costo, calidad</u> y criterios de <u>impacto</u> <u>Usuarios</u> previstos de la evaluación
	Obtención de la información necesaria	<u>Análisis lógicos</u> de los objetivos de evaluación <u>Valoración</u> de los objetivos de evaluación	<u>Valoración</u> de los diseños alternativos	<u>Revisión</u> del diseño de evaluación <u>Seguimiento</u> del proceso de evaluación	Valoraciones de la <u>calidad</u> de los informes Evidencia del uso de la evaluación para la toma de decisiones y la rendición de cuentas Valoraciones sobre el <u>valor</u> de los informes de evaluación Seguimiento de los <u>gastos</u> de evaluación
	Aplicación de la información obtenida	Recomendaciones de que objetivos deben ser elegidos	Recomendaciones de que diseño de evaluación debe ser elegido	<u>Progreso</u> periódico e <u>informes</u> sobre las <u>inconsistencias</u> <u>Recomendaciones</u> para modificar el diseño de evaluación o procedimiento	Informes periódicos de la <u>calidad, impacto y costo / efectividad</u> de la evaluación. <u>Recomendaciones</u> para mejorar los resultados de evaluación.
Meta-evaluación Retroactiva para servir a la rendición de cuentas (esto es Meta-evaluación Sumativa y por lo general se lleva a cabo por personas ajenas)	Delimitación de los requisitos de información	Audiencias <u>Objetivos</u> seleccionados <u>Criterios</u> para valorar los objetivos de evaluación	El <u>diseño seleccionado</u> Los <u>competidores</u> críticos <u>Criterio</u> para valorar los diseños de evaluación	<u>Distribución del trabajo y programación</u> para elegir el diseño de evaluación Administración lista de comprobación para la revisión de los diseños de evaluación	Los <u>objetivos</u> de evaluación <u>Costo, calidad</u> y criterios de <u>impacto</u> Usuarios previstos de la evaluación
	Obtención de la información necesaria	Estudio de la evaluación de <u>necesidades</u> <u>Clasificaciones de la audiencia</u> de la selección de objetivos de evaluación <u>Análisis</u> de la relación de <u>objetivos de evaluación</u> con criterios, necesidades y clasificaciones de audiencia	<u>Valoraciones</u> de los diseños de evaluación alternativa	<u>Estudio de caso</u> del proceso de evaluación <u>Análisis de las discrepancias</u> entre el proceso de evaluación y el diseño seleccionado	Valoraciones de la <u>calidad</u> de los informes Evidencia del <u>uso</u> de eval. para la toma de decisiones y la rendición de cuentas Valoraciones sobre el <u>valor</u> de los informes de evaluación <u>Análisis de costos</u> para la evaluación
	Aplicación de la información obtenida	<u>Valoración de los objetivos</u> seleccionados	<u>Valoración del diseño de</u> evaluación seleccionado	<u>Valoración de la implementación</u> del diseño de evaluación	Valoración de la <u>calidad, utilidad</u> y <u>costo / efectividad</u> de la actividad de evaluación

Figura 2.2.1 Estructura Lógica para la Meta- evaluación (Daniel L. Stufflebeam, 1974).

Para Ester García Sánchez⁴² el principal problema con el que hay que enfrentarse a la hora de abordar una meta-evaluación es el de los criterios conforme a los cuales se evalúan las evaluaciones, **son escasas las propuestas teóricas formuladas de manera específica para la meta-evaluación**. Lo que lleva que algunas de las meta-evaluaciones más significativas que se han llevado a cabo, no son sino aplicaciones de modelos teóricos elaborados para la realización de evaluaciones.

Como señala Patton 1986 (citado en Dopico, 2010), el debate entre cuantitativistas y cualitativistas ha servido para constatar la dificultad de hallar unos criterios o estándares

⁴² García Sánchez, Ester: Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Meta-evaluación. Universidad Carlos III, Madrid. Citado en Dopico Mateo, Ileana. Meta-evaluación: ¿Por qué y para qué?. www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf . Visitado: 7 de abril 2010.

universalmente válidos que guíen al meta-evaluador en su análisis crítico de la evaluación. Los criterios habrán de ser establecidos en cada caso, por lo que dependen del consenso al que sobre ellos lleguen los actores afectados a través de un proceso de negociación. No obstante, considera que cualquier evaluación puede ser juzgada según unos criterios de referencia de carácter general, tales como su conveniencia, su utilidad, el grado en que sea factible, su credibilidad y su relevancia.⁴³

Scriven propone que la meta-evaluación podría realizarse usando los mismos criterios por él propuestos en *The Key Evaluation Checklist*, más tarde elabora *The Meta-evaluation Checklist* (MEC), la cual se presenta a continuación:⁴⁴

1. Validez, éste es el criterio clave, el cual contempla varios temas importantes, donde sobresalen los dos primeros:

(i) *Qué clase de meta evaluación es requerida y qué tipo de evaluación fue originalmente requerida*, por lo que se debe precisar, el enfoque de evaluación requerido para la meta-evaluación, esto significa responder a las preguntas: ¿Qué es exactamente lo que se evalúa, y qué aspecto(s) de la evaluación deben ser evaluados (conclusiones, procesos, impactos, o todos estos) y si la meta-evaluación se diseña para su uso como sumativa, formativa o simplemente adscriptiva⁴⁵, el nivel de análisis requerido (macro / micro, holístico o analítico); el nivel de detalle / precisión necesario (virtualmente todas las meta-evaluaciones hechas son parciales, debido a que no se vuelve a examinar el proceso original de recolección de datos y su tasa de error), el impacto en los costos; así como otros factores contextuales (supuestos sobre el entorno de uso del evaluando, el público probable, el tiempo máximo y las restricciones de costos, etc.).

(ii) El segundo componente de validez, es la cuestión de la verdad probable de la conclusión(s), dado los parámetros establecidos por el primer componente. Esto implica dos dimensiones principales: 1. la cobertura: descripción correcta de lo que se evalúa y subevaluaciones de proceso, resultados (incluyendo los resultados no deseados), los costos (no - dinero, así como el dinero), alternativas, y la generalización) y 2. la exactitud, significa en general, que los estándares científicos (o de otra índole disciplinaria) pertinentes se cumplan, en otras palabras, la pertinencia de las evidencias y las inferencias que son ofrecidas para apoyar las conclusiones de evaluación propuestas en la evaluación de destino. Sin embargo, en términos generales, esta parte de la meta-evaluación es particularmente enfocada en: (a) la solidez lógica (incluida la solidez estadística,) y (b) los requisitos habituales de la suficiencia de la evidencia científica dentro de un dominio; (c) evidencias de confirmación para la evaluación como un todo, (d) comprobar si todos los valores relevantes fueron identificados, y si se especifican con el detalle necesario.

(iii) La validez, al menos requiere de Confiabilidad, es decir, un nivel razonable de consistencia entre las fuentes. Pero la validez requiere algo más que mera consistencia entre varias fuentes: se requiere algo de evidencia de valor «real», que generalmente (no siempre) significa evidencia visible o directamente comprobable a lo largo de la línea de las consecuencias de la evaluación.

(iv) Robustez, es decir, el grado en que la conclusión depende de valores precisos de las variables involucradas. Una meta-evaluación, al igual que cualquier evaluación, es más valiosa si es menos dependiente de las pequeñas variaciones o errores de medición en los factores involucrados.

2. Credibilidad para el cliente / audiencias / stakeholders / personal, significa una combinación de probable sesgo, por ejemplo, conflicto de intereses con un alto nivel de competencia.

3. Claridad, es decir, una combinación de la Comprensión de los clientes / audiencias / stakeholder / personal, con Concisión, ambos factores reducen el esfuerzo y la frecuencia de los errores de

⁴³ Dopico Mateo, Ileana. Meta-evaluación: ¿Por qué y para qué?. www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf Visitado: 7 de abril 2010.

⁴⁴ Scriven, Michael. Evaluating Evaluations: a Meta-Evaluation Checklist. 9a. ed., 16-08-2011.

⁴⁵ Las evaluaciones hechas simplemente para aumentar nuestro conocimiento de evaluación son de adscripción, e incluye la mayoría de las evaluaciones hechas por los historiadores de la obra o la vida de personajes históricos o grupos.

interpretación, y puede mejorar la aceptación y la aplicación.

4. **Propiedad** significado ético, legal y cultural / adecuación convencional, en la medida que éstos pueden ser combinados, deben incluir la consideración de cumplimiento de las obligaciones contractuales, privacidad, consentimiento informado, y evitar la explotación de clases sociales / género / edad / etnias / religión / orientación sexual.

5. **Costo-utilidad** significa "ser económico" en términos de sentido común, pero también cubre los costos y el análisis de beneficios que incluye el contexto y el medio ambiente / personal / capital social ganancias y pérdidas. Esto normalmente requiere: (i) que la evaluación original, al menos incluya una cuidadosa estimación de costos - viabilidad, y (ii) por lo menos una estimación del comparativo de costo-efectividad.

6. **Generalización** no es un requisito, pero si es un beneficio, así que los diseños de evaluación y las personas deben tratar de conseguirlo. Tiene tres aspectos de importancia particular:

i. la utilidad / mérito del diseño de evaluación (y procedimientos para su uso) en la evaluación en otros momentos, o cuando se utiliza otro personal de evaluación, etc. (también conocido como reutilización), (ii) la utilidad / mérito del diseño particular de la evaluación y / o implementación de procedimientos o de las conclusiones para su uso en la evaluación o estimación de los resultados de evaluación de otros programas (también conocido como exportable),(iii) la robustez, es decir, el grado en que los resultados de evaluación son inmunes a un grado de cambios en el contexto del programa o variaciones del programa (por ejemplo, cansancio de evaluación o las características de personal del programa, las variaciones en la personalidad del beneficiario o medio ambiente, por ejemplo, las variaciones estacionales), o pequeños errores en los valores de datos o procesos de inferencia. Si la sustentabilidad realmente significa la capacidad de 'resistencia al riesgo'-que a veces se propone como su definición- esto sería próximo para la sustentabilidad. En cualquier caso, los evaluadores siempre deben tratar de obtener diseños robustos.

Schwandt y Halpern 1988 (citados en Dopico, 2010), opinan que *no resulta posible establecer unos estándares universalmente válidos para la realización de meta-evaluaciones*: dichos estándares dependerán de lo que el investigador estime qué es la calidad en evaluación.

Es importante subrayar que en la creación de un sistema de parámetros para medir una evaluación es imprescindible definir de forma precisa cuál es el objeto a meta-evaluar y el contexto en que se mueve o se desarrolla el mismo, y a su vez, hay que tener en cuenta el objeto evaluado y el contexto en que este se desenvuelve.⁴⁶

No se debe dejar espacio a la improvisación del meta-evaluador, el cual debe estar consciente de qué va a meta-evaluar y cómo lo hará.

Con la *Meta-evaluación* no sólo se protegerá el *buen uso* de la información recogida en la evaluación, sino también se protegerá a los objetos evaluados y a todas aquellas personas que intervienen en los procesos evaluativos, tanto evaluados como evaluadores.

Su finalidad principal es el perfeccionamiento de los procesos y procedimientos de la evaluación y en última instancia del objeto evaluado, tomando en consideración que la *Meta-evaluación* y la *Evaluación* generan un círculo auto-referente sobre la calidad tanto del objeto evaluado como del meta-evaluado y posibilitan su desarrollo hacia la perfección.⁴⁷

⁴⁶ En el anexo 2.2.A, se presenta Cuadro-resumen de las Propuestas y "checklists" para la meta-evaluación.

⁴⁷ Dopico Mateo, Ileana. Op.Cit.

2.3. Metodología: Evaluación Ex-Post

Como se vio en el capítulo anterior no existe una metodología universalmente aceptada para realizar una meta-evaluación, dada esta limitación, es factible utilizar las metodologías de evaluación existentes y tomando en cuenta el tipo de meta-evaluación que es el objeto de esta tesis, a continuación se presenta la metodología de *evaluación ex-post*, la cual se considera como la adecuada para llevar a cabo la Meta-evaluación de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares:

Evaluación Ex-Post⁴⁸

“La función de la evaluación ex-post está orientada por la finalidad de la misma, que es buscar el desarrollo del sistema a través de una mejora continua (efectividad) del sistema. Para lograrlo, el responsable de la evaluación y los demás sujetos de la evaluación promoverán un proceso de evaluación que posea las propiedades siguientes: holístico, continuo, participativo, plural, preventivo y contingente.

En otras palabras, la función general de la evaluación ex-post es aprender y adaptarse con miras a obtener una mejora continua. Por lo que es una oportunidad para buscar la integración y el desarrollo del sistema.

No obstante, puede ocurrir que un sistema (programa) en su desempeño no alcance una cota mínima establecida o que en un cierto periodo de tiempo su trayectoria y los resultados de sus evaluaciones sean agudamente deficientes. En tales circunstancias lo más prudente es la suspensión o quizá la cancelación del mismo.

Normalmente se acepta que la evaluación ex-post de un sistema se realiza comparando sus resultados con relación a los objetivos del suprasistema. Al centrar la atención en el análisis de los resultados, se está desaprovechando una oportunidad para analizar la evolución completa del sistema.

Definitivamente no se está negando la suma importancia que en esta instancia representan los resultados del desempeño de un sistema, sin embargo, no se pueden exigir o cuestionar determinados resultados a un sistema si no ha recibido los insumos necesarios para hacerlo, o si el proceso no es el adecuado o si el ambiente no es propicio.

Valorar el desempeño del sistema de manera total es una demanda cada vez más popular, que puede escucharse en diversos ambientes (Sainz, 1993), (Peña, 1991), Premios Nacionales de Calidad, etc. La evaluación ex-post de un sistema como unidad totalizadora requiere hacerse en armonía con su contexto y de acuerdo a su trayectoria.

La evaluación ex-post de un sistema debe buscar, captar y valorar participativamente la totalidad del sistema. Esto es, la evaluación ex-post debe realizarse inicialmente por cada sujeto evaluador y posteriormente integrarse, de acuerdo a la estructura de evaluación descrita con anterioridad, reconociendo los objetivos del sistema y suprasistema, y el rol y las relaciones con los demás sujetos. Debe analizar los fines, el contexto, los insumos, el proceso, los productos, su trayectoria y la satisfacción del cliente, bajo criterios de valoración diseñados de manera participativa (con los involucrados), como actualmente se enfoca la calidad total. Todo ello importante y necesario para

⁴⁸ Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves. Una Propuesta Teórico- Metodológica para la Evaluación de Programas Sociales : Enfoque a Programas Académicos Universitarios .Tesis Doctorado en Ingeniería (Planeación), Facultad de Ingeniería, UNAM.1994.

el desarrollo del sistema.

En tales circunstancias, para cumplir con el propósito de la evaluación ex-post, entendida como un proceso de transformación, los sujetos de evaluación realizarán cuatro funciones básicas particulares: preparación del proceso, valoración del sistema, afinación de resultados y difusión de los mismos, mismas que integran las etapas del proceso de evaluación.

- Preparación del proceso. Se buscará promover un proceso global, participativo y continuo. Para esto será necesario diseñar los lineamientos de participación, formular los objetivos y políticas de la evaluación e iniciar un proceso de promoción para la participación.

- Valoración del sistema. Su propósito es realizar las valoraciones del sistema y retroalimentar a los involucrados con recomendaciones oportunas y precisas, contrastando sus resultados y trayectoria desde las diversas perspectivas de los involucrados y a la luz de los objetivos y criterios diseñados.

- Afinación de los resultados. Su finalidad es cerciorarse de que los resultados finales de la evaluación estén acordes con los intereses generales de la evaluación, negociando los aspectos no acordados y vigilando la racionalidad del proceso.

- Difusión de los resultados. El objetivo de esta función es buscar la manera más pertinente de difundir los resultados de la evaluación y de promover mecanismos que busquen una continuidad de los ejercicios de evaluación.

En esta instancia, las preguntas que al menos deberán responderse son las siguientes:

- ¿qué tanto se alcanzaron los resultados esperados, de acuerdo a los insumos, al proceso y al contexto del sistema?, ¿cuánto faltó, cuánto se excedió o fueron los esperados?;

- ¿qué tanto responden los resultados a los objetivos del sistema y suprasistema de acuerdo a los insumos, proceso y condiciones del contexto?;

- ¿cuál ha sido la trayectoria del sistema y cómo ha beneficiado su desarrollo y el del suprasistema?;

- ¿cómo y qué tanto impactaron los resultados del sistema su contexto inmediato?;

- ¿dónde se tuvieron las disfunciones?, ¿se pueden detectar las causas con cierta facilidad?, ¿hubo nuevos impactos o reacciones?, ¿son benéficos o perjudiciales?, ¿qué tanto?;

- ¿siguen siendo válidos los objetivos planteados de acuerdo a la dinámica del contexto y a su capacidad de adaptación del sistema?;

- ¿qué recomendaciones se pueden dar a corto y mediano plazo para orientar una mejora continua?.

Proceso de la Evaluación Ex-Post:

Se entiende por proceso, las reglas de transformación por las cuales, los componentes y sus relaciones de la estructura del sistema cumplen con la función (de acuerdo a la finalidad) para la que fueron creados.

En esta sección se presenta un proceso general para la conducción de la evaluación ex-post, el cual responde a su finalidad y funciones antes establecidas.

En la literatura son pocos los esquemas explícitos que describen el proceso para conducir la evaluación ex-post: Stufflebeam propone el modelo CIPP. Guba y Lincoln en su cuarta generación para la evaluación, sugieren una lista de pasos basados en la metodología hermenéutica. Rossi y Freeman a lo largo de su libro desarrollan una secuencia a considerar para la conducción de la evaluación.

Pese a las diferencias de enfoque, la manera como llevan a cabo el proceso incluyen las cuatro funciones de la evaluación ex - post: preparación del proceso, valoración del sistema, afinación de resultados y difusión de los mismos. La construcción del proceso que se sugiere se basa en las cuatro funciones señaladas. A su vez, cada una de estas funciones se consideró como un proceso de transformación y se identificaron las sub actividades requeridas para su cumplimiento. De este modo, se realizó la descomposición de cada etapa. La Figura 2.3.1 muestra las interrelaciones de las etapas y sus actividades, mismas que a continuación se describen:

I. Preparación del Proceso:

a. Diseño de lineamientos generales

Se recomienda que el proceso de evaluación se inicie con un acto integrador que estimule la participación y promueva un clima de confianza.

El éxito en la evaluación del sistema depende en gran parte del grado en que se reúnan las siguientes condiciones existentes: "luz verde" por parte del decisor, disponibilidad presupuestal e información confiable. Por lo que en esta actividad, el evaluador que organiza el ejercicio se abocará a determinar hasta dónde el "dueño" del sistema desea un cambio y de qué tipo, y hasta dónde está dispuesto a actuar. Conocer las condiciones presupuestales y estimar la calidad de la información. Además, es necesario precisar el tiempo disponible y el tipo de resultados que se esperan de la evaluación.

El evaluador que organiza debe tener cuidado en diseñar los procedimientos que le "garanticen" el control del proceso.

b. Formulación de fines y políticas

Consiste en dos partes. Primera, responder de manera explícita a las preguntas ¿evaluación para qué y evaluación para quién?. Segunda, diseñar la política a seguir y formular claramente objetivos que parezcan alcanzables aún cuando no sea posible lograrlos dentro del ejercicio evaluativo, y metas concretas, cuyo cumplimiento sirva de estímulo a los involucrados.

Otro aspecto relevante en esta actividad consiste en plantear claramente el realismo requerido en la evaluación y la calidad de la misma.

El uso de algunas técnicas como el árbol de objetivos, el árbol de relevancia, técnica de

grupo nominal, el diseño idealizado, etc., facilitan la tarea de esta actividad.

c. Identificación de los facilitadores y de los participantes para integrar consejos

Consiste en ubicar a los posibles facilitadores y participantes que potencialmente integrarán los consejos. Se pretende analizar la viabilidad de que se incorporen como facilitadores al ejercicio evaluativo o integren alguno de los consejos, su compromiso con el sistema, su empatía con otros posibles miembros, etc. Se tiene un primer contacto con ellos para conocer su interés en participar.

d. Promoción del proceso

Promover el proceso de evaluación requiere inducir un cambio de actitud en los actores del sistema, crear un ambiente de confianza y difundir los procedimientos del proceso.

Esta tarea difícil requiere del apoyo de promotores o facilitadores que apoyen el proceso. De preferencia serán seleccionados de los mismos involucrados que estén dispuestos al cambio, que tengan una trayectoria reconocida y un liderazgo interno.

Es un tiempo para la capacitación de los facilitadores, concientización de todos los involucrados y de ajustar el diseño general del proceso.

Puede ser una medida adecuada el hacer una invitación abierta, a través de una carta en la que se invite a reflexionar y participar en la respuesta de una o dos preguntas específicas, por ejemplo:

- ¿qué se necesita que modifiquemos para mejorar?, o
- ¿qué vamos a hacer para mejorar?

II. Valoración del Programa:

e. Integración de los consejos

Con esta actividad se inicia la valorización del sistema. Se invita a elegir a sus representantes en los consejos interno, administrativo y principal, y constituirse los consejos. Por ser un ejercicio participativo y continuo, habrá oportunidad de irse rotando en las representaciones. Es una actividad en donde la selección de los expertos debe ser analizada con detalle.

f. Definición del programa y su contexto

Consiste en que los sujetos del consejo interno y administrativo, principalmente, construyan los "esquemas conceptuales" de lo que es y debiera ser el sistema. Se busca construir una imagen única que sirva para realizar la síntesis y el análisis del sistema.

El éxito en esta actividad en gran parte depende de la capacidad y habilidad del facilitador para conducir el ejercicio.

En este paso, se gana una apreciación de la orientación del sistema, factores, roles, problemas, demandas, intereses de grupo, etc.

Es el momento de apreciar la naturaleza del sistema en su contexto. Una manera de hacerlo es respondiendo a las preguntas:

- ¿en qué afecta el contexto al sistema?
- ¿en qué afecta el sistema al contexto?

En esta actividad la definición de variables es un paso importante, pues dará pauta al posterior diseño de criterios y formas de calificar o cuantificar. Esto estará en función del método o métodos a emplear.

Es una actividad detallada, requiere una buena capacitación de los facilitadores para ir sensibilizando a los involucrados. Algunas técnicas de apoyo a esta actividad son las reuniones de planeación participativa, el grupo nominal, el uso de la caja negra, etc.

g. Diseño de criterios y formas de valoración

Consiste en diseñar participativamente y hacer explícitos a todos los involucrados los criterios que serán utilizados y las maneras de valoración del sistema.

Para cada criterio habrá que definir, de ser posible, formas de medición; y posteriormente niveles de aceptabilidad y deseabilidad.

Asumir criterios de factibilidad, eficiencia, eficacia, relevancia, oportunidad, trascendencia, trayectoria, o cualquier otro, dependerá de los fines de la evaluación y del nivel de acuerdo entre los sujetos de evaluación.

En este paso las reuniones de planeación participativa, grupo nominal, SAST, Delphi, TKJ, entre otras, también son un buen apoyo; sistematizan el trabajo y desarrollan la sensibilidad de los involucrados.

h. Reunión de evidencias y trayectoria

Esta actividad consiste en reunir evidencias: hechos, cambios observables y de preferencia documentados y juicios u opiniones documentados. Su aceptación como evidencia estará en función del nivel de veracidad de la misma. Consiste en reunir la información presente y pasada que permita comprender y conocer el programa y su dinámica histórica

Una evidencia será aceptada como veraz si es la mejor informada (en cantidad y calidad de información) y la más soportada por el consenso (con la capacidad de entender y emplear la información) en un ambiente de diálogo y reflexión.

La técnica SAST para orquestar un debate, combinándose con la reunión de planeación participativa y grupos nominales, es una mezcla adecuada para realizar esta actividad.

i. Síntesis y análisis; contrastación y medición

Consiste en contrastar los objetivos, resultados, los insumos, el proceso, el contexto y la trayectoria del sistema bajo los criterios previamente diseñados. Conjuntamente se analizan las variables y sus relaciones y se califican y/o cuantifican. Realizar un procedimiento hermenéutico es fundamental en este punto. Los puntos en conflicto podrán ventilarse mediante un proceso de negociación.

Es un proceso de síntesis y análisis en donde habrá que hacer un balance del desempeño del sistema, apoyándose en la respuesta de las preguntas hechas al final del apartado 4.

Los aspectos no acordados por consenso y la vía de la negociación se turnan al consejo inmediato superior.

Dependiendo del método o métodos elegidos para la evaluación, se pueden hacer ponderaciones, comparaciones, calificaciones, sumas ponderadas, efectividad de costo, jerarquías, encuestas, debates, experimentos, tests, o aplicar cualquier otro tipo de técnica.

Se pueden también emplear algunas técnicas para el apoyo de esta actividad como el árbol de problemas, SAST, análisis causa-efecto, reuniones de planeación participativa, grupos nominales, etc.

j. Generación de escenarios

La evaluación tiene que ver no sólo con las valoraciones presentes, sino también con las obstrucciones, oportunidades y aspiraciones del sistema para el mediano y largo plazo.

Para imprimirle una dimensión estratégica a la evaluación y orientarla hacia una mejora continua, es pertinente la generación de escenarios exploratorios y anticipativos, para analizar los posibles impactos y reacciones de las diferentes realidades, trayectorias y valoraciones que en el futuro pudieran ocurrir.

Los sujetos de evaluación generarán escenarios, con base en los resultados relevantes y la trayectoria analizados, lo que permitirá ofrecer recomendaciones oportunas y precisas a los actores del sistema (los sujetos evaluados). Con esto, posteriormente se negociará hasta llegar a niveles de consenso apropiados que permitan asumir una postura final y tomar decisiones.

En la construcción de escenarios se puede emplear la matriz de impactos cruzados, la Delphi, Ábaco de Régnier, etc., dependiendo de la disponibilidad de tiempo, dinero y la relevancia.

K. Valoración del programa

Esta actividad tiene como propósito la emisión de juicios y recomendaciones preliminares, con la cual se concluye la etapa de valoración.

Es la explicación (comprensión y conocimiento) de las causas y discrepancias que han conducido a tener los resultados y trayectoria presentes y vislumbrar los impactos y reacciones futuros.

Se pueden usar técnicas como reuniones de planeación participativa, grupos nominales, matrices de impacto, ELECTRE, PROMETHEE, Delphi, etc.

III. Afinación de Resultados

I. Negociación general y recomendaciones finales

Esta actividad es independiente de las negociaciones particulares que realizan otros sujetos de evaluación. Esta se refiere a la que el evaluador principal realiza con base en las valoraciones anteriores.

El propósito es extraer un conjunto de enseñanzas para modificar el programa y/o su contexto, y en particular un conjunto mínimo de recomendaciones finales, oportunas y precisas, que motiven a los involucrados a superarse continuamente en búsqueda de una mejora continua para coadyuvar a su desarrollo.

m. Diseño del sistema de información

En todo ejercicio de evaluación, si no se busca tener información confiable y oportuna, difícilmente se podrá hacer un seguimiento de los acuerdos del ejercicio. En este sentido, el diseño de un sistema de información es inminente.

Asimismo, es muy importante hacer una revisión de la validez y confiabilidad del proceso e instrumentos utilizados, debe hacerse considerando la credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad de las realidades construidas y de los juicios emitidos, así como cuando sea posible y pertinente, buscar, en la medida de lo posible, la confiabilidad y validez interna y externa como lo hace el método experimental.

IV. Difusión de los Resultados

n. Elaboración del informe final

Consiste en integrar en un documento las consideraciones iniciales y los resultados de cada una de las actividades del proceso.

Por ser un documento dirigido al decisor, el documento incluye una visión sintética del sistema evaluado, los lineamientos de política del contexto, de la institución y del sistema particular, así como los objetivos y metas del sistema. Además incluye la manera final en que el sistema fue conceptualizado.

Presenta los criterios de evaluación y el resultado del análisis y la síntesis de cada consejo. Los escenarios contrastados y la valoración resultante, así como las recomendaciones finales.

ñ. Diseminación de resultados

La comunicación de los resultados se realiza mediante una difusión amplia a toda la comunidad.

Una manera inapropiada de difundir los resultados de la evaluación es exhibir en listas públicas los aspectos buenos y malos del sistema y los participantes, o presentar los resultados en categorías, como los de calidad y los otros.

Todo lo que vaya en dirección a motivar la superación en forma no agresiva será bienvenido por todos los involucrados. Los resultados serán entregados individualmente.

Para fines comunes, se debe preparar un documento sintético de difusión general sin los resultados particulares, los cuales podrán ser consultados en el informe final. Además no llevará jerarquías o comparaciones particulares.

Un aspecto importante de esta actividad es "dejar la puerta abierta" a próximas reuniones de evaluación. En la medida que los involucrados se consideren observados y reconocidos habrá más posibilidad de un nuevo encuentro.

Con esta actividad se concluye el proceso de evaluación ex post, que en esencia es diferenciador. Por tal motivo, es recomendable que el proceso de evaluación termine con otro acto integrador (rito), que induzca la acogida de las recomendaciones y reconozca en la evaluación un proceso necesario, natural y continuo.

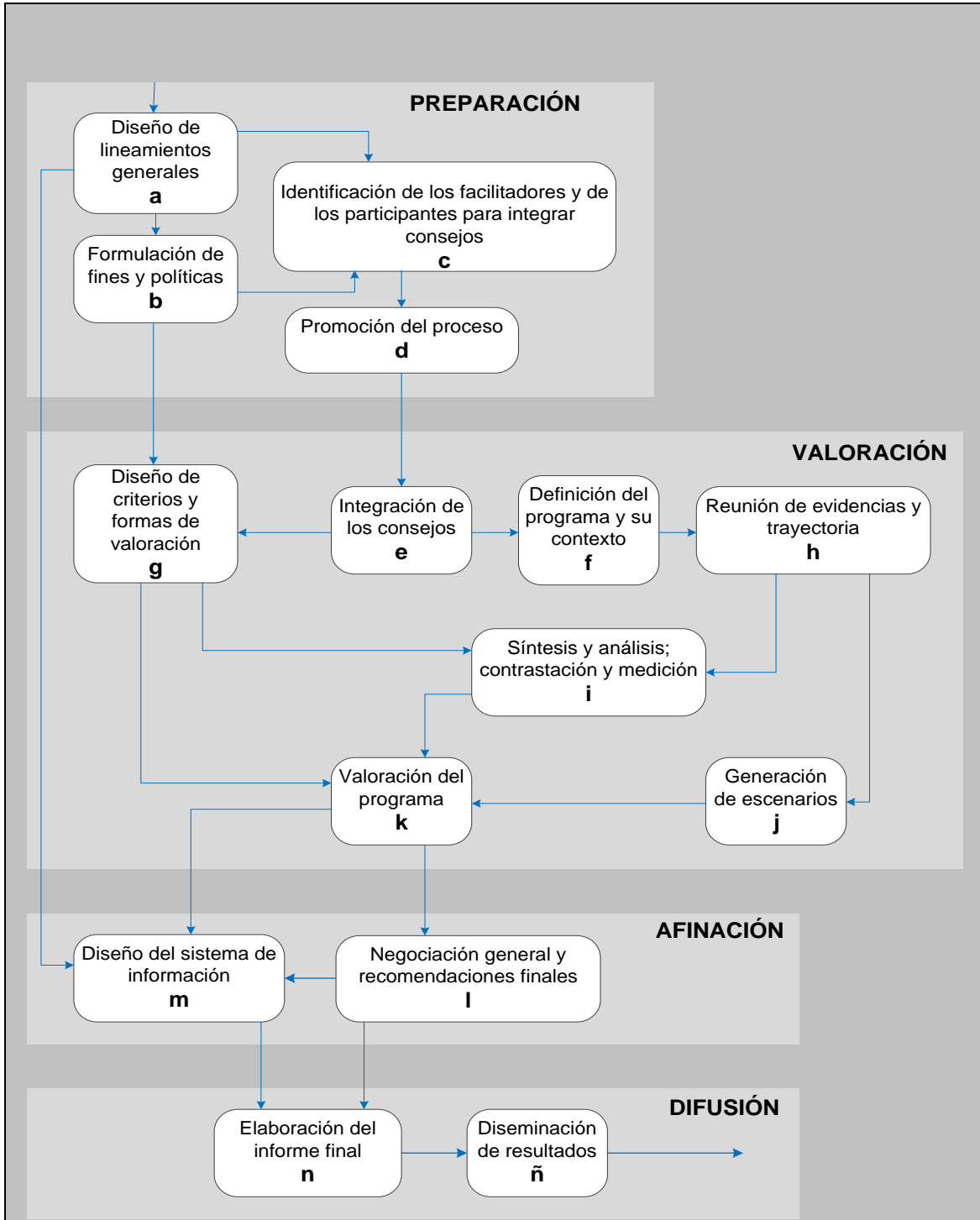
Algunas consideraciones del proceso

Es importante advertir que antes de realizar el proceso en general, siempre es conveniente correr pruebas piloto para afinar criterios, detectar dificultades y valorar los posibles impactos por su puesta en marcha.

Finalmente, es conveniente señalar, como algunos autores lo hacen, que el procedimiento propuesto no es lineal. Por ejemplo, Ackoff (1981) considera desafortunado tener que presentar su esquema por medio de una secuencia de actividades, ya que éste no expresa todo lo que quisiera y además las etapas no necesitan un orden específico. De hecho varias etapas son llevadas al mismo tiempo y continuamente, hay que retornar para obtener mayor información o para revisar parte de lo ya ejecutado.

Se pretende que este proceso se vea como una guía, como una base para orientar e impulsar la investigación evaluativa y estimule la habilidad, el diálogo y la reflexión durante la solución de problemas de evaluación.

PROCESO DE EVALUACIÓN EX – POST



Fuente: Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves. Una Propuesta Teórico- Metodológica para la Evaluación de Programas Sociales: Enfoque a Programas Académicos Universitarios. Tesis Doctorado en Ingeniería (Planeación), Facultad de Ingeniería, UNAM.1994.

Figura 2.3.1 Proceso de la evaluación ex – post.

Criterios para evaluar la evaluación

Además, de considerar el proceso planteado de evaluación ex-post, para el desarrollo de una metodología para la meta-evaluación, es importante tener en cuenta un conjunto apropiado de criterios, estos se requieren para prescribir los atributos necesarios y suficientes de los diseños e informes de evaluación. Un buen lugar para comenzar según Stufflebeam es con los criterios aceptados para la investigación, estos han sido sugeridos en los escritos de Campbell y Stanley (1963); Gephart, Ingle (1967), y Bracht y Glass (1968) (citados en Stufflebeam, 2011). Básicamente, estos autores han coincidido en que la investigación debe producir resultados válidos interna y externamente, es decir, las conclusiones deben ser verdaderas y deben ser generalizables. Las evaluaciones deben cumplir estas normas técnicas, pero no son suficientes para juzgar los resultados de la evaluación. Además de producir buena información, es decir, la información técnicamente correcta, la evaluación debe producir resultados que sean útiles para alguna audiencia, y los resultados deben tener un valor mayor para las audiencias que el costo de la obtención de la información (relación costo /efectividad). Estos tres niveles - adecuación técnica, utilidad y costo / efectividad- han sido precisados por Guba y Stufflebeam 1970, y el Phi Delta Kappa Study Committee 1971 (citados en Stufflebeam, 2011), en once criterios específicos que a continuación se presentan:⁴⁹

1. Validez interna: se refiere a la medida en que los resultados son verdaderos (el diseño de la evaluación responde a las preguntas que pretende responder, los resultados son precisos e inequívocos) es evidente que cualquier estudio, ya sea de investigación o evaluación, debe, como mínimo, producir respuestas precisas a las cuestiones sometidas a examen.
2. Validez externa: este criterio se refiere a la generalización de la información. Básicamente, el cumplimiento del criterio de validez externa significa que de forma segura se puede generalizar para cierta población de interés, algún conjunto de condiciones del programa, y algunas circunstancias ambientales.
3. Confiabilidad: este criterio se refiere a la exactitud de los datos.
4. Objetividad: se relaciona con el carácter público de los datos (los expertos competentes están de acuerdo con los resultados, o los resultados son altamente dependientes de las experiencias únicas, las percepciones y los sesgos de los evaluadores).
5. Relevancia: este criterio se refiere a si los resultados responden a los propósitos de la evaluación.
6. Importancia: implica determinar qué datos particulares deben ser recolectados, seleccionando los de mayor utilidad para los fines del estudio.
7. Alcance: que la información de evaluación tenga un ámbito de aplicación adecuado. La información aunque sea relevante e importante, puede fallar para hacer frente a las cuestiones importantes de la audiencia.
8. Credibilidad: si el público confía en el evaluador y supone que él es libre de sesgos en su evaluación.
9. Oportunidad: es quizás el más crítico de los criterios de utilidad, debido a que la mejor información es inútil si se proporciona demasiado tarde para servir a sus propósitos.

⁴⁹ Stufflebeam, Daniel. Op. Cit., pp. 101-104.

10. Capacidad de penetración: este criterio se refiere a la difusión de los resultados de la evaluación, y se cumple cuando todas las personas que tienen necesidad de los resultados de la evaluación, los reciben y los utilizan.

11. Costo / efectividad: se refiere a la necesidad de mantener los costos de evaluación tan bajos como sea posible sin sacrificar la calidad. En resumen, las evaluaciones deben ser técnicamente adecuadas, útiles y eficientes.

Con base en estos principios se desarrollan los siguientes estándares⁵⁰ de evaluación:

Estándares de Utilidad (U)

Los estándares de utilidad pretenden asegurar que la evaluación servirá a las necesidades de información de los usuarios interesados:

U1 Identificación de los involucrados o afectados por la evaluación, considerando sus necesidades.

U2 Credibilidad del evaluador. Las personas que conducen la evaluación deben ser competentes y confiables para llevar a cabo la evaluación, para lograr que sus resultados logren la máxima credibilidad y aceptación.

U3 Alcance y selección de la información. La información obtenida debe ser ampliamente seleccionada para responder a las preguntas acerca del programa y responder a las necesidades e intereses de los clientes y otros involucrados.

U4 Identificación de valores. Las perspectivas, procedimientos y razonamientos utilizados para interpretar los resultados deben ser claramente descritos.

U5 Claridad del informe. El informe de la evaluación debe describir con claridad el programa siendo evaluado, incluyendo su contexto, la naturaleza y los propósitos, los procedimientos empleados y los resultados de la evaluación.

U6 Oportunidad de la entrega del informe y su diseminación. Informes intermedios y significativos informes finales deben ser entregados a los interesados, con el propósito de que la utilización de la información sea oportuna.

U7 Impacto de la evaluación. Las evaluaciones deben ser planeadas, conducidas y reportadas de tal forma que motive y sea de interés para los involucrados.

Estándares de Factibilidad (F)

Estos estándares están dirigidos a asegurar que la evaluación sea realista, prudente, diplomática y moderada:

F1 Procedimientos prácticos. Los procedimientos de la evaluación deben ser prácticos y mantener a un mínimo cualquier alteración mientras se obtiene la información.

F2 Viabilidad política. La evaluación debe ser planeada y conducida tomando en cuenta las diferentes posiciones de los grupos de interés, para obtener su cooperación y evitar cualquier intento de impedir la evaluación, el desvío o la mala aplicación de sus resultados.

F3 Costo efectividad. La evaluación debe ser eficiente y sus resultados justificar los recursos empleados.

⁵⁰ Estos estándares fueron determinados por The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation 1994; citado en Quispe Limaylla, Aníbal. Evaluación Socioeconómica de Programas de Desarrollo. Una guía didáctica. México Editorial Plaza y Valdés S. A. de C. V. 2004, pp. 193-197.

Estándares de Propiedad (P)

Los estándares de propiedad pretenden que la evaluación se conduzca con legalidad, ética, y respeto tanto a los involucrados en la evaluación como a los afectados por sus resultados.

P1 Orientación de servicio. La evaluación debe ser diseñada para apoyar a las organizaciones atendidas y servir efectivamente a los grupos de participantes.

P2 Acuerdos formales. Se deben establecer acuerdos de obligaciones formales entre las partes, en forma escrita, para una evaluación (qué es lo que debe ser hecho, cómo, por quién, cuándo) de tal modo que las partes estén obligadas a aceptar todas las condiciones del acuerdo o renegociarlo formalmente.

P3 Asuntos de los derechos humanos. La evaluación se debe diseñar y conducir con respeto y protección a los derechos y bienestar de las personas involucradas.

P4 Interacciones humanas. Los evaluadores deben respetar la dignidad humana y el valor de sus interacciones con otras personas asociadas con la evaluación, para que los participantes no sean amenazados o lastimados.

P5 Apreciaciones justas y completas. La evaluación en su examen debe ser justa y completa, reconociendo las fortalezas y debilidades del programa evaluado.

P6 Divulgación de los resultados. Las partes formales de los resultados de la evaluación, así como sus respectivas limitaciones deben ser accesibles a todas las personas afectadas por la evaluación y cualquier otra persona con derechos legales.

P7 Conflictos de interés. Estos conflictos deben ser tratados con honestidad y en forma abierta, con el propósito de que ni el proceso ni los resultados de la evaluación se vean afectados.

P8 Responsabilidad fiscal. La asignación de recursos y gastos de los evaluadores deben tener procedimientos válidos y explicables y éticamente responsables, con el fin de que sean informados apropiadamente.

Estándares de Exactitud y Precisión (E)

Los estándares de exactitud pretenden asegurar que la evaluación revelará y comunicará técnicamente información adecuada acerca de las características que determina el valor o mérito del programa evaluado:

E1 Documentación del programa. El programa debe ser descrito y documentado con exactitud y claridad, de tal modo que pueda ser identificado.

E2 Análisis del contexto. El contexto en el que el programa es operado debe ser examinado a detalle, con el fin de que su influencia pueda ser identificada.

E3 Descripción de los procedimientos y propósitos. Los procedimientos y propósitos deben ser monitoreados y descritos detalladamente de tal manera que puedan ser identificados y estimados.

E4 Los recursos de la información sean defendibles. Los recursos de información utilizados en un programa de evaluación deben ser descritos en suficiente detalle, de tal manera que la adecuación de la información pueda ser valorada.

E5 Información válida. Los procedimientos de obtención de información deben ser seleccionados o desarrollados y luego implementados, de tal manera que se asegure que la interpretación a la que se llegó sea válida para su pretendido uso.

E6 Información confiable. Los procedimientos de obtención de datos deben ser escogidos o desarrollados y luego implementados, de tal forma que se asegure que la información obtenida sea confiable para su uso.

E7 Información sistemática. La información obtenida, procesada y reportada en una evaluación debe ser sistemáticamente revisada y cualquier error detectado debe ser corregido.

E8 Análisis de información cuantitativa. La información cuantitativa en una evaluación debe ser apropiada y sistemáticamente analizada de tal modo que las preguntas de la evaluación sean efectivamente respondidas.

E9 Análisis de información cualitativa. La información cualitativa en una evaluación debe ser apropiada y sistemáticamente analizada de tal manera que las preguntas de la evaluación sean efectivamente respondidas.

E10 Conclusiones justificadas. Las conclusiones a las que se llegue en una evaluación deben ser explícitamente justificadas, de tal modo que los participantes puedan apreciarlas.

E11 Informe imparcial. Los procedimientos del informe deben estar en contra de cualquier distorsión a causa de inclinaciones y sentimientos personales. El informe, debe presentar exactamente lo que se encontró en la evaluación.

E12 Meta-evaluación. La evaluación en sí misma debe ser evaluada formativa y sumativamente teniendo como guía los estándares pertinentes, de tal modo que los involucrados e interesados en la evaluación puedan examinar sus fortalezas y debilidades.

La utilización de estos estándares no se debe hacer mecánicamente, se tiene que realizar de forma razonada y de acuerdo a las necesidades de cada caso.⁵¹

Para llevar a cabo una Meta-evaluación, se debe diseñar un plan que contemple los siguientes pasos:

1. Obtener una copia de la propuesta de la evaluación para su revisión. En evaluación el diseño es importante; un diseño pobre no conduce a una evaluación satisfactoria. Por lo tanto, revisar la propuesta de la evaluación es necesario para conocer y asegurar su factibilidad y validez.

2. Monitorear la implementación de la propuesta para ver si las tareas fueron cumplidas tal como estaban planeadas y dentro del presupuesto asignado.

3. Revisar la calidad de los instrumentos, procedimientos y productos (datos y reportes).

4. Revisar la ejecución por posibles modificaciones en el camino especialmente a la luz de la utilidad que la evaluación ha demostrado para ciertas audiencias importantes o la atención a problemas detectados.

5. Revisar los efectos que la meta-evaluación pueda estar generando en la evaluación.

En cada uno de los pasos se deben aplicar los criterios y estándares de la evaluación.

¿Cuándo llevar a cabo la meta-evaluación? como en el caso de la evaluación la meta-evaluación se puede realizar durante o al final de la evaluación de un proyecto o programa. Durante la evaluación incluye también la revisión del plan de la evaluación y los términos de referencia, en caso de que los hubiera. Otros aspectos que pueden ser analizados cuando la evaluación esta en progreso son los reportes de avances, presupuestos asignados y su utilización. En la caso de la meta-evaluación al finalizar la evaluación,

⁵¹ En la Figura 2.3.2 se presenta el Formato General para la Aplicación de los 30 estándares para una meta-evaluación.

revisar el informe final de la evaluación y las actividades realizadas, así como los recursos utilizados.⁵²

Formato General para la Aplicación de los 30 Estándares para una Meta-evaluación				
Estándares	Fue considerado	Fue parcialmente considerado	No fue considerado	No es aplicable
U1 Identificación de los involucrados				
U2 Credibilidad del evaluador				
U3 Alcance y selección de la información				
U4 Identificación de valores				
U5 Claridad del informe				
U6 Oportunidad de la entrega del informe y su diseminación				
U7 Impacto de la evaluación				
F1 Procedimientos Prácticos				
F2 Viabilidad política				
F3 Costo efectividad				
P1 Orientación de servicio				
P2 Acuerdos formales				
P3 Asuntos de los derechos humanos				
P4 Interacciones humanas				
P5 Apreciaciones justas y completas				
P6 Divulgación de los resultados				
P7 Conflictos de interés				
P8 Responsabilidad fiscal				
E1 Documentación del programa				
E2 Análisis del contexto				
E3 Descripción de los procedimientos y propósitos				
E4 Los recursos de la información sean defendibles				
E5 Información válida				
E6 Información confiable				
E7 Información sistemática				
E8 Análisis de información cuantitativa				
E9 Análisis de información cualitativa				
E10 Conclusiones justificadas				
E11 Informe imparcial				
E12 Meta-evaluación				

Fuente: The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994. Citado en Quispe, 2004.

¿Quién debe llevar a cabo la meta-evaluación? Para realizar una meta-evaluación se requiere de evaluadores con mucha experiencia y perspicacia. Autores como Brinkerhoff et al.1983 (citado en Quispe, 2004) señalan que un meta-evaluador no sólo debe ser suficientemente competente para hacer evaluaciones originales, sino que también debe ser capaz para explicar si un trabajo de evaluación es bueno o malo y convencer a otros y hacer notar las diferencias.

⁵² Quispe Limaylla, Aníbal. Op. Cit., pp. 198.

Sin embargo, esto no quiere decir que se requiera de súper-evaluadores para llevar a cabo una meta-evaluación. Es de reconocer también que por lo general los programas o proyectos carecen de recursos para pagar a los evaluadores y menos para un meta-evaluador. Frente a ello, Worthen y Sanders 1989 (citados en Quispe, 2004) *sugieren que ciertas personas, sin necesidad de ser expertos en evaluación, pueden ejecutar meta-evaluación, por ejemplo:*

1. Quienes realizaron la evaluación original del proyecto, los cuales tiene los elementos como para juzgar su propio trabajo, usando los criterios y estándares sugeridos, por lo que será una meta-evaluación interna
2. Los usuarios de la evaluación, como quienes la solicitaron, los tomadores de decisiones, los ejecutores del programa o proyecto, etc. Es probable que haya más equidad cuando la meta-evaluación es realizada por algún interesado en la evaluación o un equipo. Sería una meta-evaluación externa
3. Un competente evaluador, éste sería el ideal, ya que se esperaría credibilidad en los resultados. Es una meta-evaluación externa.⁵³

Con base principalmente en el proceso de Evaluación Ex-Post, así como en los criterios, estándares y pasos básicos para realizar una Meta-evaluación, se desarrolla en el siguiente apartado la Meta-evaluación de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

⁵³Quispe Limaylla, Aníbal. Op. Cit., pp. 197.

3. META-EVALUACIÓN DE LA PRIMERA EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES

3.1. Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004

La Primera Evaluación del Programa Desayunos Escolares fue realizada a finales de 2004, los trabajos para llevarla a cabo se iniciaron en 2002, con la integración de las comisiones de trabajo formadas por los Sistemas Estatales DIF y el SNDIF. Cuando se forman estas comisiones se plantea la necesidad de incorporar estrategias generales en un proyecto nacional que promoviera la equidad entre estados y permitiera la inclusión de acciones que dieran respuesta a las particularidades de cada uno de ellos. Lo anterior fue el punto de partida para desarrollar el diseño conceptual de la evaluación.

La comisión encargada de la Evaluación fue la Comisión de Seguimiento y Evaluación⁵⁴, integrada por los siguientes Sistemas Estatales DIF y el SNDIF:

SEDIF Aguascalientes
SEDIF Coahuila
SEDIF Colima
SEDESO Chiapas⁵⁵
DIF Distrito Federal
SEDIF Guerrero
SEDIF Hidalgo
SEDIF Jalisco
SEDIF México
SEDIF Sonora

Entre agosto de 2002 y noviembre de 2003 la Comisión desarrolló la propuesta de evaluación⁵⁶ que fue presentada y validada por los Sistemas Estatales DIF durante el Segundo Encuentro de Alimentación y Desarrollo Comunitario, celebrado en Xalapa, Veracruz. Para diciembre de 2003 en el Tercer Encuentro Nacional se tomó el acuerdo de iniciar la evaluación de los desayunos escolares para conocer el impacto generado y su magnitud.

Es con este acuerdo que se inicia el trabajo de la Comisión de Evaluación y Seguimiento para definir los contenidos temáticos, el programa y la mecánica de trabajo de los participantes para cumplir con los objetivos de la evaluación en 2004.

Al mismo tiempo también se realizó la planeación del Censo Nacional de Talla 2004,⁵⁷ los dos estudios, se estima, implicaron la participación de más de 17 mil personas.⁵⁸

⁵⁴ En el 2005 al formarse la nueva Comisión de Planeación y la separación de la Comisión de Normatividad y control de Calidad, surgió la necesidad de redistribuir a los SEDIF. Por lo que la Comisión de Evaluación y Seguimiento se integra en 2006 por 8 SEDIF's, permaneciendo 4 de los SEDIF's originales (Aguascalientes, Chiapas, Hidalgo y Jalisco) y como nuevos integrantes Baja California, Tlaxcala, Puebla, Quintana Roo.

⁵⁵ En el 2004 el nombre oficial del Sistema DIF Chiapas era SEDESO Chiapas, actualmente es SEDIF Chiapas.

⁵⁶ Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.

⁵⁷ El levantamiento de los datos del Censo y la Evaluación se planearon simultáneamente en campo con el propósito de ahorrar costos.

⁵⁸ Cifra estimada por el SNDIF.

A continuación se presenta cada una de las etapas de la *Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004*:

1. CONCERTACIÓN Y CONFORMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO

En paralelo de los trabajos de la Comisión de Evaluación y Seguimiento, el SNDIF se dio a la tarea de conformar un Consejo Técnico dada la importancia y magnitud del Censo Nacional de Talla y la *Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares*, por lo que se requirió la participación en este proceso, de un grupo de Instituciones expertas.

Inicialmente el SNDIF consideró a las siguientes instituciones para conformar el Consejo Técnico⁵⁹:

Propuesta Inicial del Grupo Interinstitucional		
INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD	Censo / Evaluación
INCMSZ	Diseño de instrumentos sobre nutrición. Procesamiento y análisis de resultados.	C / E
SEP	Diseño de instrumentos para medir impacto educativo. Apoyo para el levantamiento del censo. Permiso para ingresar a escuela a realizar el estudio.	C / E
CNSIA-SS	Diseño de instrumentos sobre nutrición. Apoyo en la capacitación. Apoyo en el levantamiento del censo.	C / E
INEGI / SFP	Diseño de marco muestral. Expansión y validación de resultados.	E
UNAM	Diseño del Módulo de Evaluación del Impacto Social. Procesamiento de Datos ("captura"). Capacitación en el levantamiento de la encuesta.	C / E
LICONSA	Análisis de laboratorio de pruebas de leche.	E
SAGARPA	Evaluación del impacto económico del DIF en el mercado de la leche.	E
TETRA-PAK A.A. de la Soya	Financiamiento.	E

Fuente: Sistema Nacional DIF, 2004.

Para contactar a las instituciones, el SNDIF giró oficios de invitación y llevó a cabo reuniones de trabajo para explicar en qué consistían los estudios a realizar y la participación que se buscaba de cada institución.

La primera fecha que se detecta de estas actividades, es el 21 de mayo de 2004, por los oficios de invitación dirigidos al Centro Nacional para la Salud de la Infancia y la Adolescencia, INCMNSZ, Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM para formar parte del Consejo Técnico. Los oficios de invitación a SEP y FAO se identifican hasta el 21 y 22 de julio respectivamente.

En el oficio del 21 de mayo el SNDIF, además de la invitación formal, convoca a la primera reunión de trabajo programada para el 25 de mayo de 2004 en las instalaciones del SNDIF.

⁵⁹ En la documentación revisada, el SNDIF utiliza el nombre de Consejo Técnico o Grupo Interinstitucional para referirse al grupo de instituciones que le apoyaron en la Evaluación.

Por lo tanto, la primera reunión de trabajo identificada fue la del 25 de mayo de 2004, donde participaron: el INCMNSZ, el Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia, la UNAM-ENTS, Tetra Pak y personal del SNDIF⁶⁰. Con base en los comentarios redactados de dicha reunión los participantes manifestaron interés en colaborar activamente en el diseño y planeación de actividades, así mismo la propuesta técnica que presentó el SNDIF se consideró por la ENTS completa, destacando la importancia que se le estaba dando al análisis de la participación social que genera el programa, lo que ampliaba el panorama de la evaluación.

El 12 de julio de 2004 se realizó la reunión del SNDIF con el Instituto Nacional de Ciencias Médicas "Salvador Zubirán, se trataron los temas de Censo y Evaluación; con respecto a evaluación -según las notas- se identifica que la evaluación del impacto nutricional de los desayunos escolares es un método costoso y difícil, especialmente por la capacitación que requieren los encuestadores para obtener datos confiables. En la reunión se acuerda que el instituto trabajaría en un escala de complejidad de 10 a 12 alimentos a utilizarse en la evaluación, además del intercambio de información.

El 20 de julio de 2004, se llevó a cabo la reunión con representantes de CONAFE⁶¹, donde CONAFE planteó la pregunta sobre la distribución de desayunos escolares ya que existen comunidades que no reciben el apoyo, a lo cual el DIF le hizo la propuesta de formar un equipo de trabajo que beneficiara a las dos partes, sobre la base de intercambio de información. CONAFE se comprometió a participar en el levantamiento del Censo y la Evaluación y en el diseño del módulo educativo. El SNDIF identificó buena disposición en la coordinación con CONAFE.

El 28 de Julio de 2004 se realiza la reunión de trabajo del SNDIF con representantes de la SEP⁶², con base en los acuerdo escritos se identifica la dimensión de la estructura de la Secretaría de Educación Pública, ya que los representantes de la SEP asistentes a la reunión mencionaron la necesidad de recurrir a otras áreas de la SEP para cumplir con lo que se les estaba solicitando. Aceptaron participar en el grupo interinstitucional indicando que se debía invitar de manera específica a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal y en lo referente al diseño de la Evaluación del impacto Educativo se comprometieron a revisar con qué área de la SEP podía el SNDIF verlo. Además se observó la necesidad de generar un oficio a nivel federal para todas las entidades de parte de la SEP, señalando que el censo era un trabajo conjunto.

El 3 de agosto 2004⁶³, la SEP comunicó mediante oficios a sus representantes estatales la realización del Censo y de la Evaluación para el mes de octubre, solicitando su anuencia para que el personal del DIF estableciera comunicación con los funcionarios estatales para coordinar las actividades relacionadas con el censo y la evaluación.

El 9 de agosto de 2004, se reunieron representantes de la SEP, CONAFE y personal del SNDIF⁶⁴ para acordar fechas y entrega de información y material para la realización del censo y la evaluación, así como solicitar a la SEP y CONAFE su participación en la capacitación en aquellas entidades que presentaran situaciones adversas para la realización de los estudios.

El 16 de agosto, con base en un acuerdo con SANUT, A.C. se conformó un grupo de 4

⁶⁰ Tarjeta informativa. 31 de mayo de 2004.

⁶¹ Tarjeta informativa. 20 de julio de 2004.

⁶² Tarjeta informativa. 30 de julio de 2004.

⁶³ Oficio 3 de agosto 2004.

⁶⁴ Tarjeta informativa. 9 de agosto de 2004.

personas contratadas por SANUT, A. C.⁶⁵, exclusivamente para los trabajos del Censo y la Evaluación, que laboraron en las instalaciones del SNDIF.

El 24 de agosto, el SNDIF hizo la invitación formal a las instituciones para dar inicio a las actividades del consejo. Reunión de trabajo que se programó para el 31 de agosto de 2004⁶⁶

El 26 de agosto, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) comunicó al SNDIF su disposición en principio para apoyar al DIF formando parte del Consejo Técnico, pero informó que requería de más información para tomar una decisión definitiva sobre el compromiso de formar parte del consejo.

Con respecto al estudio sobre el impacto de los Desayunos Escolares que el DIF pretendía realizar, el INEE consideró difícil la realización de un estudio que cumpliera con los requisitos metodológicos necesarios para que los resultados fueran consistentes en los tiempos que se estaban contemplando. El INEE recomendó reconsiderar esos tiempos o iniciar con una aproximación exploratoria que permitiera desarrollar un estudio más sólido en un momento posterior.⁶⁷

El 30 de agosto de 2004, se reunieron personal del SNDIF con representante de Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) para solicitar el apoyo para el diseño muestral.⁶⁸

El 1 de septiembre de 2004, el SNDIF giró oficios a los SEDIF para informar que en noviembre se llevarían a cabo el Censo y la Evaluación y que para la realización de dichos estudios se formaría una comisión interinstitucional compuesta por representantes de SEP, CONAFE, SS y DIF, así como las responsabilidades de los SEDIF y la solicitud de que los SEDIF estableciera comunicación con los representantes de SEP y CONAFE.

El 7 de septiembre de 2004, se envió una circular dirigida a las delegadas y delegados del CONAFE Estatales donde se comunicó que el SNDIF había modificado el calendario de actividades (esto fue sólo para censo, pero repercutió en la evaluación).

El 17 de septiembre de 2004, el SNDIF hizo la invitación formal mediante oficio al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. El 12 de octubre el INEGI dio respuesta informando que ya se encuentran trabajando con los encargados de los proyectos.

La reunión oficial para conformar el consejo fue cancelada⁶⁹ y re-programada para el 14 de septiembre de 2004.

El 14 de septiembre se dio la reunión formal para la conformación del Consejo Técnico⁷⁰ en donde asistieron representantes de:

- SEP
- CONAFE
- SS-CNSIA

⁶⁵ Tarjeta informativa. 2 de septiembre de 2004.

⁶⁶ Oficio 24 de agosto de 2004.

⁶⁷ Oficio 26 de agosto de 2004 .

⁶⁸ Minuta de trabajo 30 de agosto de 2004

⁶⁹ Oficio 6 de septiembre 2004.

⁷⁰ La conformación del consejo esta de acuerdo con el documento de políticas y lineamientos para la operación de los programas de la EIASA, los Sistemas estatales DIF, podrán buscar el apoyo de instituciones especializadas para realizar evaluaciones que le permitan conocer con mayor profundidad el impacto de los programas en materia nutricional y educativa.

- INCMNSZ
- UNAM-ENTS
- FAO
- TETRA PAK
- INEGI
- INEE

El SNDIF solicitó el apoyo de estas instituciones por considerar que podrían proporcionar a los expertos para cada una de las temáticas que se pretendía abordar en la evaluación:

Secretaría de Educación Pública (SEP) y el **Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)**: instituciones estratégicas para el levantamiento de campo, ya que se realizaría al interior de los centros escolares de preescolar y primaria. Por ello la concertación sería en dos sentidos: primero para la apertura de las escuelas para el levantamiento de datos y, la colaboración en el diseño de los reactivos para medir el impacto educativo y el llenado de la ficha.

Secretaría de Salud (SS), su participación se consideró de suma importancia en la toma de talla de los niños, y la validación del instrumento de medición (tallímetro), así como en la evaluación del impacto nutricional.

Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición “Salvador Zubirán” (INCMNSZ), para el diseño del instrumento para el Censo de Talla donde se incorporarían otro tipo de variables de las que fuera importante obtener información censal, asimismo se requería su participación en el diseño de instrumentos y análisis de la información relativa al impacto nutricional de la evaluación.

Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la **Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS)**, para la evaluación de impacto social a partir de modelos de intervención.

Al **Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)** y a la **Secretaría de la Función Pública** se les consideró para determinar el tamaño de la muestra, o bien para que hicieran la validación de las muestras obtenidas por alguna otra institución, por ejemplo, las universidades estatales.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación se planeó su participación en el análisis y desarrollo del instrumento que midiera y valorará el impacto educativo que genera el Programa.

Tetra Pak, para el financiamiento y apoyo en la difusión y reproducción de instrumentos.

2. DISEÑO

La etapa de Diseño de instrumentos se llevó a cabo de abril a noviembre de 2004, participaron:

- DIF-Nacional
- Comisión de Evaluación y Seguimiento
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ)
- INEGI
- UNAM-Escuela Nacional de Trabajo Social.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)

Se efectuaron 5 reuniones de la Comisión en el 2004 para el diseño conceptual y operativo del 4º Censo Nacional de Talla y la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. Como se ha mencionado la planeación de la Primera Evaluación se realizó al mismo tiempo que la del 4º Censo Nacional de Talla, de ahí que en las reuniones de la Comisión se trataran los dos temas.

REUNIONES DE LA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
FECHA	LUGAR	SEDIF ASISTENTES	No. DE PERSONAS	TEMAS TRATADOS
23 de Abril de 2004	D. F.	Aguascalientes, Chiapas, Coahuila, Distrito Federal, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Sonora y SNDIF.	16	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de trabajo para realizar la Primera Evaluación del Programa Desayunos Escolares a nivel nacional. • Presentación de los trabajos de evaluación realizados por los SEDIF de Chiapas, Hidalgo y Sonora.
3 y 4 de Junio de 2004	San Cristóbal de las Casas, Chiapas.	Aguascalientes, Chiapas, Coahuila, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Sonora y SNDIF.	23	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de Contenidos por temática en la Evaluación y los datos que deberán contener las Cédulas para el levantamiento del Censo Nacional de Talla 2004. • Operación de la Evaluación. • Organización y Participación Social. • Focalización y Satisfacción.
8 y 9 de Julio de 2004	Toluca, Edo. de México.	Aguascalientes, Chiapas, Colima, D.F., Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Sonora y SNDIF.	25	<ul style="list-style-type: none"> • Concluir con los trabajos de diseño operativo del Censo Nacional de Talla. • Definir las variables definitivas de las temáticas de Evaluación. • Plantear variables referentes al impacto económico y nutricional. • Se presentó la Cédula para el levantamiento.
19 y 20 de Agosto de 2004	Aguascalientes, Ags.	Aguascalientes, Chiapas, Colima, Coahuila, Sonora, Guerrero, Jalisco, Hidalgo, México y SNDIF.	20	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las estrategias operativas del Censo y la Evaluación del Programa de Desayunos Escolares, así como los instrumentos que serán utilizados en ambos proyectos. • Se expusieron las estrategias operativa y de capacitación, cronograma de actividades.
22 de Septiembre de 2004	n.d.	Aguascalientes, Chiapas, Colima, Coahuila, Guerrero, Jalisco, Hidalgo y SNDIF.	n.d.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión los avances, presentar y validar los instrumentos definitivos del Censo. • Revisión del diseño metodológico y de la estrategia operativa para la Evaluación del programa de Desayunos Escolares. • Presentación de los Resultados de la Prueba Piloto.

n.d. No hay dato.

Fuente: Minutas de Trabajo de las Reuniones de la Comisión de Seguimiento y Evaluación 2004, SNDIF.

1. Protocolo de Investigación

La Comisión se encargó de diseñar el Protocolo de Investigación de la Evaluación, el contenido del mismo se describe a continuación:

- Objetivos del estudio
- Alcances del estudio
- Población de estudio
- Metodología: técnica, tipo de muestreo, instrumentos.
- Temáticas: cada apartado contiene conceptos, aspectos particulares a evaluar, principales hipótesis, indicadores y variables de estudio y preguntas de los cuestionarios correspondientes a los temas:
 - 1) Focalización y Cobertura
 - 2) Operación del Programa
 - 3) Participación y Organización Social
 - 4) Satisfacción
 - 5) Impacto Económico
 - 6) Impacto Nutricional
 - 7) Impacto Educativo
- Estrategia y Participantes en el Estudio

Asimismo, también en la etapa de diseño se indicó que se utilizaría el análisis de registros administrativos: proyectos estatales de inversión de los SEDIF, el concentrado nacional del seguimiento a la distribución de los SEDIF, el Índice de Vulnerabilidad Social Estatal, además se realizaría una investigación basada en estadísticas de la industria lechera nacional.

2. Cuestionarios

Para desarrollar la evaluación del programa Desayunos Escolares se diseñaron tres tipos de cuestionarios dependiendo del tipo de informante y una prueba de lectura:

Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares, 2004.			
Instrumentos	Informante	Tamaño	Contenido
Cuestionario a Escolares	Niños	28 preguntas	Funcionamiento del programa. Impacto nutricional.Satisfacción. Organización y participación social. Impacto educativo. Impacto económico.
Cuestionario para Madres y Padres	Padres	68 preguntas	Funcionamiento del programa. Impacto nutricional. Impacto económico. Organización y participación social.
Cuestionario para Directores o Maestros	Director o Maestro	25 preguntas	Funcionamiento del programa. Impacto educativo.
Prueba de español	Niños de sexto grado	98 reactivos	Información confidencial, debido a la naturaleza del instrumento.

Fuente: SNDIF 2004.

Prueba de Español Primaria Sexto Grado.

La prueba fue diseñada por el INEE, para cumplir con el marco de la evaluación del PDE, 2004, se planeó que los resultados sirvieran para compararlos a nivel nacional y en futuras aplicaciones del mismo instrumento. Así como en otros proyectos de evaluación.

3. Prueba piloto

Antes de decidir el contenido final de los cuestionarios, se llevó a cabo una prueba Piloto:

CUESTIONARIOS APLICADOS	
INFORMANTE	No. De Cuestionarios
Padres	209
Comité	29
Maestros	53
Niños	285
Total	576

Observaciones frecuentes de la prueba piloto:

- Los cuestionarios para padres son muy largos y en ocasiones se repiten.
- Preguntas como la tabla de hábitos alimentarios son confusas tanto para el entrevistador como para el entrevistado.
- Los niños más pequeños no contestan o no contestan con seguridad, principalmente las siguientes preguntas:
 - Fecha de nacimiento
 - Cuánto pagan por el desayuno
- El lenguaje utilizado en los cuestionarios, debe ser adaptado según las diferencias estatales.
- Dar mayores instrucciones en el caso de que una pregunta pudiera tener más de una respuesta.
- La aplicación es recomendable, en el caso de los niños durante clase y seleccionándolos para ser entrevistados fuera del salón.
- Variables cuantitativas en dinero: la variable dinero para gastar no funciona al no establecer el período (día, semana, mes) en la pregunta.

Después de realizada la prueba piloto y la recopilación de las observaciones de los participantes del consejo técnico que opinaron sobre el contenido de los instrumentos, se obtuvieron las versiones finales de los cuestionarios.

Además de los cuestionarios, fueron diseñados los siguientes manuales:

- Manual de Procedimiento General en Campo.⁷¹ Presentó el procedimiento para la evaluación del PDE antes, durante y después de ir a campo a levantar la información.
- Manual para el Responsable Estatal, presentó el procedimiento general para llevar a cabo el Censo y la Evaluación.
- Manual para el Encuestador, el cual es redactó de diferente manera al manual del responsable estatal, su redacción es menos formal.
- Instructivo de llenado Cuestionario a escolares.
- Instructivo de llenado Cuestionario para madres y padres.
- Instructivo de llenado Cuestionario para directores o maestros.

⁷¹ Manual de Procedimiento General en Campo. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. SNDIF. Noviembre 2004.

4. Diseño Muestral⁷²

El objetivo del diseño muestral fue obtener información estadística de los alumnos a nivel primaria que recibían desayunos escolares en 2004 por parte del DIF, que permitiera lograr indicadores del impacto del programa.

Población objetivo de estudio: menores que cursaron en 2004 algún grado de educación primaria (SEP o CONAFE) y que recibieron desayunos escolares proporcionados por el DIF.

El Diseño de la muestra estuvo a cargo del **Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI)**, el cual para cumplir con el objetivo de la encuesta requirió de llevar a cabo dos muestras independientes:

1. **Muestra A:** para medir el peso y talla de los niños que eran beneficiados por el programa, así como, la caracterización del tipo de desayuno (frío, caliente). Con esta muestra se obtendrían resultados a nivel nacional, urbano, rural y por tipo de desayunos; con una confianza del 90%, un efecto de diseño de 2.5, una tasa de no respuesta máxima esperada del 10%, un error relativo máximo esperado de 14.20%, para una proporción del 1%. Se obtuvo una muestra de alumnos de 36 905, el cual se ajustó a 37 200 alumnos a nivel nacional.
2. **Muestra B:** para medir el rendimiento escolar de los alumnos del sexto grado de primaria beneficiados por el programa de desayunos escolares. Con esta muestra sólo se darían resultados a nivel nacional; con una confianza del 90%, un efecto de diseño de 2.5, una tasa de no respuesta máxima esperada del 10%, un error relativo máximo esperado del 15%, para una proporción del 9%, se obtuvo un tamaño de muestra de 3 378, el cual se ajustó a 3 600 alumnos a nivel nacional.

Marco muestral

El marco de muestreo que empleó el INEGI para la encuesta, fue el listado de las escuelas (SEP o CONAFE) y las listas de los alumnos.

- a) Unidades primarias de muestreo (UPM): Las unidades primarias de muestreo fueron las escuelas.
- b) Unidades secundarias de muestreo (USM): Las unidades secundarias de muestreo fueron los alumnos de las escuelas.

Estratificación

Se utilizaron como estratos los grupos de escuelas que se forman, distinguiendo el tipo de escuela (SEP o CONAFE) y de desayunos que reciben sus alumnos.

⁷² Diseño Muestral. Encuesta Nacional sobre Desayunos Escolares del DIF 2004. INEGI, 2004.

Asignación de la muestra

La asignación de las muestras se realizó dándoles un tamaño aproximadamente igual por entidad, al interior de cada entidad la muestra se distribuyó de manera proporcional al tamaño de los estratos.

En el siguiente cuadro se presenta la distribución de la muestra A (1 y 2) por estado:

Clave	Entidad	1. Distribución de la muestra de escuelas beneficiarias del Programa de Desayunos Escolares para medir peso y talla (muestra A)					2. Distribución de la muestra de alumnos beneficiarios del Programa de Desayunos Escolares para medir peso y talla (muestra A)				
		Escuelas		Desayunos			Alumnos		Desayunos		
		SEP	CONAFE	Frío	Caliente	Total	SEP	CONAFE	Frío	Caliente	Total
1	Aguascalientes	50	0	46	4	50	1 200	0	1 104	96	1 200
2	Baja California	48	4	38	14	52	1 152	48	872	328	1 200
3	Baja California Sur	49	2	45	6	51	1 176	24	1 056	144	1 200
4	Campeche	49	3	0	52	52	1 176	24	0	1 200	1 200
5	Coahuila de Zaragoza	44	16	38	22	60	1 056	144	672	528	1 200
6	Colima	49	3	0	52	52	1 176	24	0	1 200	1 200
7	Chiapas	39	25	1	63	64	936	264	8	1 192	1 200
8	Chihuahua	48	5	30	23	53	1 152	48	648	552	1 200
9	Distrito Federal	50	0	50	0	50	1 200	0	1 200	0	1 200
10	Durango	49	3	35	17	52	1 176	24	792	408	1 200
11	Guanajuato	49	2	51	0	51	1 176	24	1 200	0	1 200
12	Guerrero	48	2	11	39	50	1 152	48	264	936	1 200
13	Hidalgo	46	7	37	16	53	1 104	96	832	368	1 200
14	Jalisco	47	8	38	17	55	1 128	72	852	348	1 200
15	Estado de México	45	9	42	12	54	1 080	120	912	288	1 200
16	Michoacán de Ocampo	49	3	16	36	52	1 176	24	384	816	1 200
17	Morelos	47	6	53	0	53	1 128	72	1 200	0	1 200
18	Nayarit	49	3	0	52	52	1 176	24	0	1 200	1 200
19	Nuevo León	54	0	54	0	54	1 200	0	1 200	0	1 200
21	Puebla	50	0	50	0	50	1 200	0	1 200	0	1 200
22	Querétaro de Arteaga	47	7	16	38	54	1 128	72	328	872	1 200
23	Quintana Roo	49	3	39	13	52	1 176	24	888	312	1 200
24	San Luis Potosí	46	9	43	12	55	1 104	96	912	288	1 200
25	Sinaloa	50	0	50	0	50	1 200	0	1 200	0	1 200
26	Sonora	47	6	53	0	53	1 128	72	1 200	0	1 200
27	Tabasco	47	6	0	53	53	1 128	72	0	1 200	1 200
28	Tamaulipas	48	6	0	54	54	1 152	48	0	1 200	1 200
29	Tlaxcala	48	3	22	29	51	1 152	48	504	696	1 200
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	46	9	31	24	55	1 104	96	648	552	1 200
31	Yucatán	48	6	49	5	54	1 152	48	1 080	120	1 200
32	Zacatecas	48	5	53	0	53	1 152	48	1 200	0	1 200
Total		1 483	161	991	653	1 644	35 496	1 704	22 356	14 844	37 200

El cuadro que a continuación se presenta contiene la distribución de la muestra B de escuelas y alumnos respectivamente (3 y 4):

Clave	Entidad	3. Distribución de la muestra en escuelas beneficiarias del Programa Desayunos Escolares para medir aprovechamiento escolar (muestra B)			4. Distribución de la muestra de alumnos de 6° grado y equivalente a CONAFE, beneficiarios del Programa de Desayunos del DIF. Por entidad federativa, tipo de desayuno para la prueba de aprovechamiento (muestra B)				
		CONAFE	SEP	Total	SEP		CONAFE		Total
					Fríos	Calientes	Fríos	Calientes	
1	Aguascalientes		12	12		120			120
2	Baja California		12	12	80	40			120
4	Campeche		13	13		130			130
5	Coahuila de Zaragoza		13	13	70	60			130
7	Chiapas		12	12		120			120
8	Chihuahua		13	13	60	70			130
9	Distrito Federal		90	90	900				900
11	Guanajuato		12	12	120				120
12	Guerrero		14	14	60	80			140
13	Hidalgo	8	7	15	50	20	80		150
14	Jalisco		12	12		120			120
15	México	6	8	14	40	40	50	10	140
16	Michoacán de Ocampo		12	12	30	90			120
18	Nayarit		12	12		120			120
23	Quintana Roo		12	12	80	40			120
25	Sinaloa		12	12	120				120
26	Sonora		12	12	120				120
27	Tabasco	2	10	12		100		20	120
28	Tamaulipas		12	12		120			120
29	Tlaxcala		12	12		120			120
30	Veracruz de Ignacio de la Llave	3	10	13	50	50	30		130
31	Yucatán	12		12			70		70
32	Zacatecas		12	12	120				120
Totales		31	334	365	1 900	1 440	230	30	3 600

La muestra para el cuestionario de madres y padres, se realizó por cuota, el INEGI⁷³ determinó que fueran aplicados como mínimo 6 cuestionarios de padres por cada escuela, para obtener al menos 300 por entidad.⁷⁴

⁷³ La nota Técnica de INEGI no contempla información al respecto.

⁷⁴ Manual del Procedimiento General en Campo. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. SNDIF. Noviembre 2004.

3. CAPACITACIÓN

Para capacitar a los 31 Sistemas Estatales DIF en el levantamiento de la información, se llevaron a cabo talleres regionales de capacitación coordinados por el SNDIF con el apoyo de la Comisión de Seguimiento y Evaluación, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación:

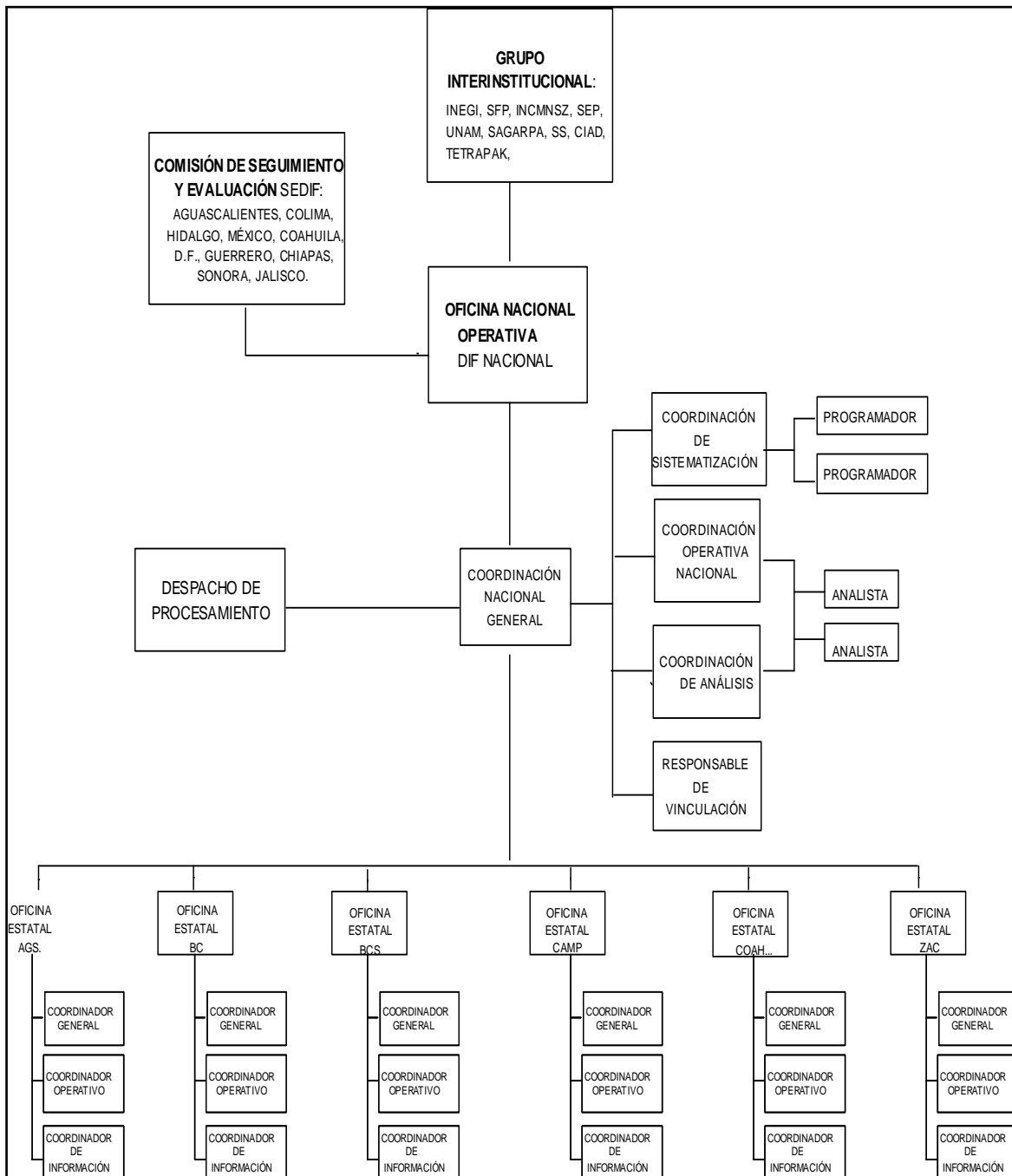
Talleres de Capacitación			
Fecha	Sede	Asistentes	Tema
7/10/2004	Nayarit	Representantes de la Secretaría de Salud del Estado de Nayarit, CONAFE, SEP, representación de SEP en el estado y personal del Sistema estatal DIF Nayarit.	Taller de capacitación sobre la estrategia de trabajo del 4º Censo Nacional de Talla (CNT) y de la Evaluación del programa de Desayunos Escolares , los temas tratados: Objetivos y estrategia de trabajo a seguir, resaltando la importancia de la adecuada coordinación entre las instituciones participantes para el cumplimiento de las tareas.
25/10/2004	D. F.	Personal del SNDIF	Taller de capacitación para el personal del SNDIF encargado de realizar el levantamiento de información en el Distrito Federal, debido a que el personal de DIF Distrito Federal no realizó el levantamiento.
28/10/2004	Jalisco	21 personas de 8 Sistemas Estatales: Aguascalientes, Guanajuato, Michoacán, Nayarit, Jalisco, Sinaloa, Yucatán y Zacatecas. De la región únicamente faltó el DIF Colima, a quien no le fue posible asistir y se sumó Yucatán. EL SNDIF y representante del INEE	Capacitación regional para la aplicación de pruebas de español a niños de sexto grado de primaria en todos los estados del país que distribuyen desayunos escolares a estudiantes de este grado. Una de las regiones establecidas fue la región occidente cuya sede de capacitación fue el estado de Jalisco.
29/10/2004	Coahuila	Personal de los SEDIF: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Nuevo León, sonora y Tamaulipas. Personal del SNDIF y del INEE	Taller de capacitación para el manejo de instrumentos de la evaluación. Objetivo: Presentar al personal de los SEDIF la estrategia de trabajo e instrumentos a utilizar en la evaluación del Diagnóstico Educativo.

Fuente: Tarjetas informativas, SNDIF 2004.

La capacitación se otorgó en cascada, recibéndola en una primera etapa los representantes de los SEDIF y ellos a su vez capacitaron al resto del personal encargado en cada uno de sus estados.

El siguiente organigrama fue propuesto por el SNDIF a los Sistemas Estatales DIF para llevar a cabo las tareas:

ORGANIGRAMA
CENSO NACIONAL DE TALLA Y EVALUACIÓN DE LOS DESAYUNOS ESCOLARES



4. LEVANTAMIENTO EN CAMPO

En el levantamiento de información en campo, se identifican las siguientes fases llevadas a cabo por los Sistemas Estatales DIF⁷⁵ durante noviembre y diciembre de 2004:

I. Preparación:

1. Revisar el número de escuelas seleccionadas en la muestra y su ubicación para **organizar un programa de visitas**.
2. **Reproducir los cuestionarios** para aplicar a escolares, padres y maestros en función del tamaño de la muestra. En el caso de los directores o maestros sólo se entrevistará a uno por escuela.
3. **Registrar los folios** de cada cuestionario, anotando primero los dos dígitos correspondientes a la clave del estado de acuerdo al catálogo del INEGI y asignar un número consecutivo de cuatro dígitos a todos los cuestionarios. Iniciar la numeración en cada tipo de cuestionario.
4. **Anotar los folios de los cuestionarios** que aplicará en cada escuela en el formato de control.
5. **Revisar si la escuela está seleccionada para aplicar la prueba de lectura**, si es así, llevar el paquete de aplicación del INEE.
6. **Establecer coordinación directa con los representantes estatales de Salud y Educación** para hacer la planeación del operativo y el levantamiento.

II. Campo:

Los empleados de los Sistemas Estatales DIF se organizaron en equipos de trabajo con personal del Sector Salud con los que se coordinaron para salir a campo. Diariamente, se les entregó un paquete por escuela con los cuestionarios de niños, padres y maestros de acuerdo a la cantidad seleccionada para el centro escolar; la lista de escuelas que visitarían y el formato de control para la entrega al finalizar la jornada.

En la escuela el equipo llevó a cabo las siguientes actividades:

- Localizar al director de la escuela y explicar el procedimiento a seguir por cada uno de los miembros del equipo visitante.
- Preguntar a qué grados se les otorga el desayuno escolar.

En tanto la persona de Salud y la del DIF realizaban sus tareas, para la toma de peso y talla, el encuestador encargado de aplicar los cuestionarios realizaba las siguientes actividades dependiendo del tipo de cuestionario:

a) Cuestionario para escolares:

1. Seleccionar a los niños de acuerdo a los grados que se atienden y al tamaño de la muestra. Se utilizó el siguiente procedimiento:
 - a) Dividir el número de cuestionarios que aplicará entre el total de grados que se atienden con desayuno escolar.
 - b) Dividir el número de niños por grado entre el número de grupos, para obtener el número de cuestionarios a aplicar por grupo
 - c) Elegir al azar al niño para aplicar el cuestionario de escolares, procurar que sean tantos hombres como mujeres y que el maestro no intervenga en la selección
 - d) Solicitar a los niños y niñas seleccionados salir del salón o mantenerse separados de su grupo durante la aplicación del cuestionario.
2. Explicar a los niños el motivo de la entrevista y generar un ambiente de confianza con él.
3. Informar al niño seleccionado que además de las preguntas, otras personas tomarán su peso y talla, y acompañarlo.

⁷⁵ Manual para el Encuestador. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

b) Cuestionario para madres y padres.

1. Buscar que los informantes sean padres o madres de niños que estén cursando los grados que se atienden con desayuno escolar (éste fue el único criterio a considerar).
2. Seleccionar aleatoriamente a los padres que entrevistará.
3. Explicar a los padres el motivo de la entrevista y tiempo de respuesta aproximado (15 minutos)
4. Aplicar el cuestionario para padres y madres.

c) Cuestionario para Directores o Maestros

1. Aplicar el cuestionario al director de la escuela o a un maestro que esté involucrado con la operación del programa en cualquiera de sus etapas.
2. Cuidar que se sigan las instrucciones correctamente (los pases, la anotación de respuestas con un círculo en el código, etc.).
Este cuestionario es el único que tenía la posibilidad de ser llenado directamente por el informante, a diferencia de los anteriores.

Una vez realizadas todas las entrevistas, el equipo verificaba que no faltarán cuestionarios y procedía a armar el paquete correspondiente a la escuela, separando los cuestionarios por tipo de informante. Anotaba en el formato de control las escuelas visitadas, el número de cuestionarios levantados por tipo y entregaba el paquete.

III. Validación

En esta fase el personal responsable del SEDIF, realizó las siguientes actividades:

1. Verificar y registrar los cuestionarios de cada equipo de acuerdo a los folios que registró en el formato de control.
2. Verificar que los cuestionarios no tengan respuestas omitidas y que hayan sido concluidos.
3. Considerar las observaciones que haya realizado el encuestador y preguntar la situación de los cuestionarios en los que haya dudas.
4. Revisar que las respuestas hayan sido marcadas con claridad.
5. Si es necesario hacer una modificación que aclare las respuestas del cuestionario, con tinta roja.
6. Si se tiene duda antes de realizar la modificación, preguntar al entrevistador.
7. Registrar en el formato de control los cuestionarios que fueron validados.

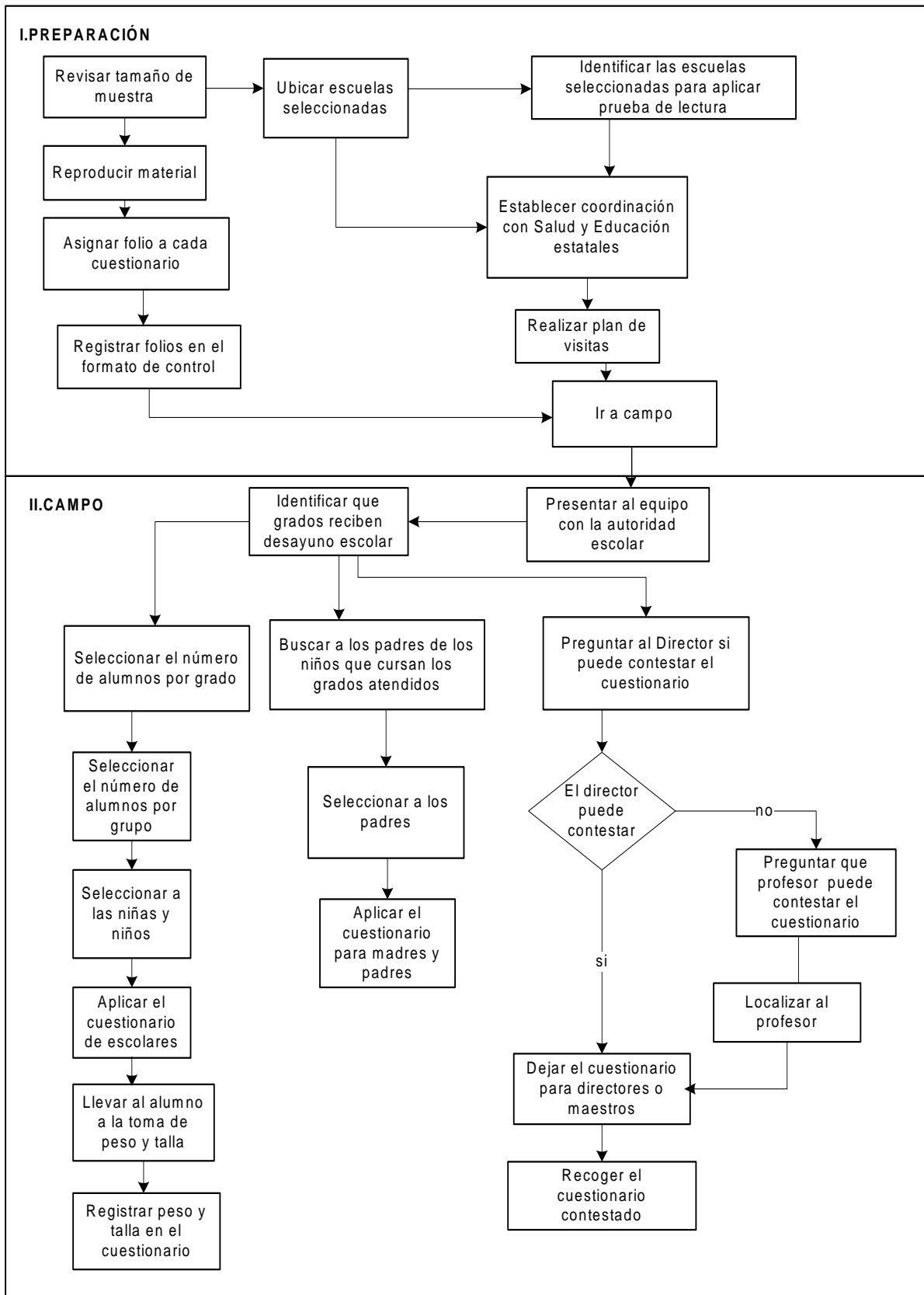
IV. Armado y envío de paquetes

Para realizar la entrega al SNDIF, el personal de los Sistemas Estatales DIF llevó a cabo los siguientes pasos:

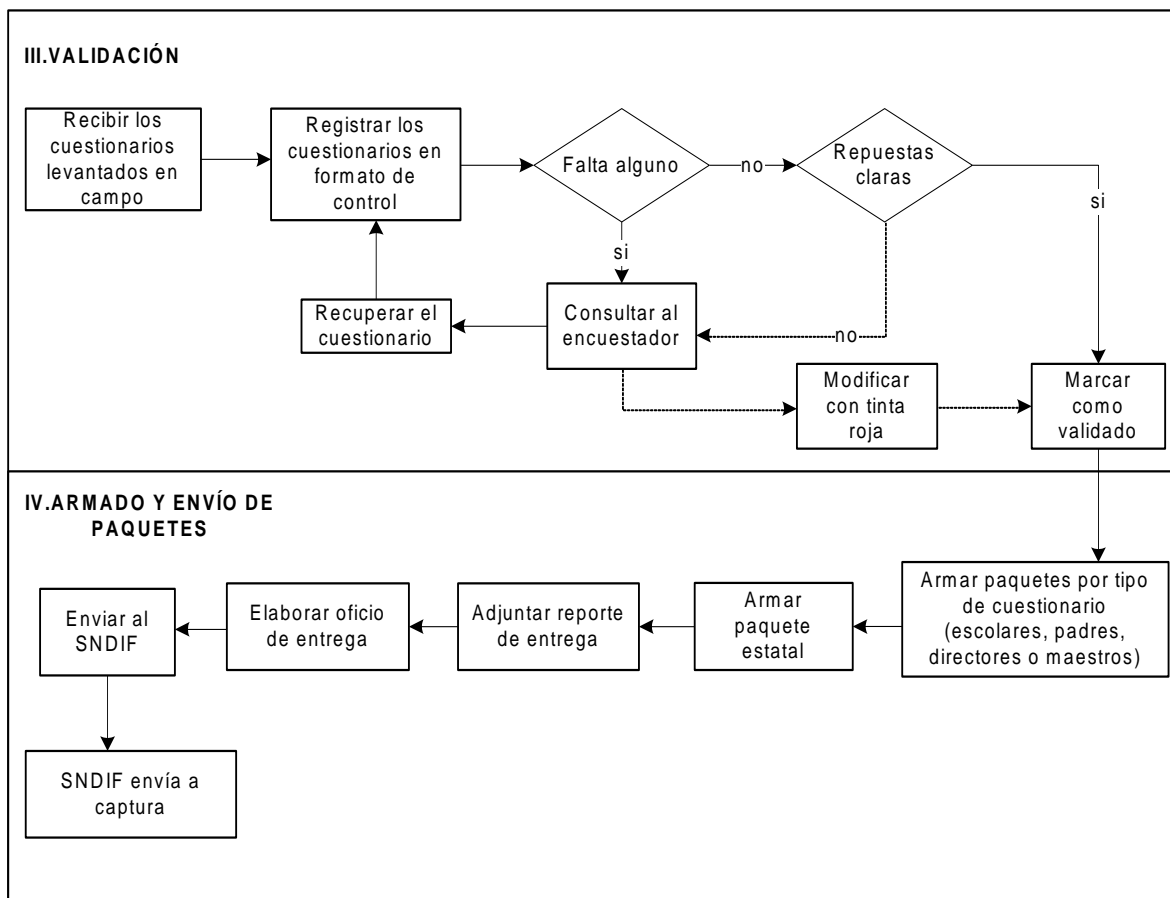
1. Al finalizar el levantamiento, organizar los cuestionarios en tres grupos: escolares, madres y padres y directores o maestros.
2. Armar el paquete estatal con el formato de entrega y los tres grupos de cuestionarios que se aplicaron.
3. Enviar al SNDIF con un oficio de entrega de material, especificando la cantidad de cuestionarios levantados por tipo.

En el siguiente diagrama se muestran las fases del proceso que se llevaron a cabo para el levantamiento de información en campo:

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO



Fuente: Manual para el Encuestador. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. SNDIF. 2004.

Con respecto a la aplicación de la **prueba** esta tuvo que cumplir con los requerimientos señalados por el INEE, los cuales se describen a continuación⁷⁶:

Manejo del material:

- Resguardar la confidencialidad del material, lo cual implicó que sólo lo podría ser manejado por las personas facultadas según las normas de aplicación establecidas.
- A cada momento del traslado del material corresponde una revisión y un responsable de que permanezca completo y no sea consultado, copiado o fotocopiado.
- Ante irregularidades en el manejo del material, se procederá a levantar el acta de irregularidades correspondiente.
- Ante robo o extravío del material se levantará acta ante el ministerio público.
- El material deberá estar completo y en buen estado para su entrega a la coordinación estatal y posteriormente a la nacional.

Organización de la aplicación en la entidad:

- Recibir y revisar el conjunto de materiales organizativos para el desarrollo de la aplicación.
- Recibir y revisar el material de aplicación en la entidad.
- Reclutar y capacitar coordinadores de aplicación.
- Entregar material de aplicación.
- Supervisar el desarrollo de la aplicación en las escuelas en que se prevean problemas.

⁷⁶ Fuente: Presentación del INEE. 2004.

- Recibir y revisar el material de aplicación una vez concluida la misma.
- Empaquetar y efectuar lo necesario para trasladar el material a la coordinación nacional.

Organización de la aplicación en la escuela:

- Notificación previa a las escuelas seleccionadas, especificándoles características básicas de la aplicación.
- Participación de un coordinador de Aplicación por escuela responsable de:
 - Trasladar el material de aplicación a la escuela.
 - Organizar la aplicación con el apoyo del director y de los docentes designados como aplicadores.
 - Vigilar la observación estricta de cada una de las normas de aplicación establecidas y levantar acta de irregularidades correspondiente en caso de ser necesario.
 - Resguardar el material de aplicación cuando permanezca fuera del aula de aplicación.
 - Trasladar el material de aplicación a la coordinación estatal una vez transcurrida la aplicación.
- El director de la escuela será corresponsable junto con el coordinador de aplicación de la organización de ésta última.
- En la escuela no podrán desarrollarse eventos que obstaculicen la aplicación de la prueba.
- Los grupos de aplicación no podrán considerar más de 30 alumnos.
- Los docentes que apoyen como aplicadores deberán ser designados por el director de la escuela y serán los responsables del desarrollo de la aplicación en el aula.
- El docente-aplicador no podrá aplicar en grupo que atiende cotidianamente.
- En el caso de escuelas unitarias, el coordinador de aplicación se encargará de la aplicación a los alumnos.
- La prueba de lectura se aplicará en 3 sesiones de una hora, con base en el siguiente programa:

Día 1		Día 2	
Sesión	Horario	Sesión	Horario
Primera	9:00 –10:00	Tercera	9:00 –10:00
Recreo	10:00-10:30		
Segunda	10:30-11:30		
El horario deberá adaptarse a los horarios en las escuelas, respetando en todo momento el horario de recreo.			

5. CAPTURA

El SNDIF se encargó de la captura de los cuestionarios aplicados por los Sistemas Estatales DIF, para lo cual contrató el servicio de empresas especializadas mediante invitación de cuando menos a tres personas, debido a las particularidades y magnitud del trabajo, resultando ganadora para la captura de los tres tipos de cuestionarios la empresa de Captura Grupo de Asesores Unidos (GAUSSC)⁷⁷.

Se programó la captura de 47,123 cuestionarios estimando una variación en $\pm 20\%$ de la cantidad programada (36,000 de Escolares; 9,534 de Padres y Madres y 1,589 de Directores o Maestros).

Los requerimientos⁷⁸ solicitados a la empresa de captura fueron los siguientes:

- Capacidad necesaria para llevar a cabo el trabajo requerido, en un plazo no mayor a 30 días hábiles.
- Experiencia en proyectos de magnitud semejante.
- Contar con instalaciones seguras para la recepción y el almacenamiento de los cuestionarios durante el tiempo de captura.
- Personal encargado de la integración final de las bases de datos con conocimientos en el paquete estadístico SPSS.
- Contar con al menos un servidor de datos para albergar las tres bases de datos y computadoras como terminales de captura con las características necesarias para interactuar de manera eficiente con el sistema de captura.
- Creación de un programa de captura, acorde con las especificaciones dadas por el SNDIF⁷⁹, en un plazo de 5 días naturales a partir del día de firma del contrato, con 2 días para la aprobación del mismo por parte del SNDIF.
- Creación de la estructura de las bases de datos acorde a las especificaciones del SNDIF, las cuales consistieron en definir el nombre y tipo de variables, así como el requerimiento de un sólo renglón por cuestionario capturado dentro de la tabla de datos, por lo que se tendrán que crear las variables necesarias para las respuestas de opción múltiple de algunas de las respuestas de los cuestionarios.
- Bases de datos conteniendo la información recabada de los cuestionarios: a) Escolares, b) Padres y Madres, c) Maestros o Directores, en formato DBF y SAV, este último para poder ser procesadas en el paquete SPSS.
- Captura total de la información contenida en los cuestionarios y validación de la misma.
- Autorización por parte de la empresa de captura para que personal del SNDIF supervise en cualquier momento el avance del proceso para asegurar la calidad de la información capturada.

⁷⁷ Adjudicación Directa número DIF-ADS-05-042-C. C. D. E.

⁷⁸ Bases técnicas para la captura de la información recabada en la Encuesta de la Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004.

⁷⁹ El programa de captura deberá respetar los siguientes puntos: que los PASES se cumplan a fin de evitar incoherencias en la información, las respuestas de cada pregunta estén dentro de los rangos que le correspondan. Las claves de entidad, municipio, localidad y centros de trabajo coincidan con los listados de las escuelas contenidas en la muestra de evaluación. De no ser así se creará una variable numérica identificando con el número "1" los cuestionarios que sus claves no coincidan con la muestra. El Folio que aparece en los cuestionarios fue construido con la clave de la entidad seguida de un número consecutivo, hay casos en que la indicación no fue respetada por lo que el programa de captura deberá crear un folio único por cuestionario capturado, al cual se le llamará "folio de captura".

- En caso de errores o inconsistencias en la información la empresa se comprometerá a reponer dicha información, ya corregida y/o libre de inconsistencias dentro de las 72 horas posteriores como máximo después de haber sido notificada de esta situación. Este proceso será sin costo para el Sistema Nacional DIF.
- Garantizar un adecuado manejo de la información obtenida asegurando la privacidad total sobre la misma, estableciendo por escrito el compromiso de que la información será de uso exclusivo del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF).

El SNDIF, además de los cuestionarios entregó catálogos de codificación para preguntas con opción a texto para cada uno de los 3 tipos de cuestionarios a la empresa de captura y se encargó de realizar los procesos de validación de la información capturada.

El proceso de captura y supervisión se realizaron en el Distrito Federal; la información capturada definitiva, así como los cuestionarios capturados fueron entregados en las oficinas centrales del SNDIF. El plazo que se dio para la entrega de los cuestionarios después de aceptar los productos resultados de la captura fue de 5 días hábiles.

La captura se realizó durante los meses de julio a agosto de 2005 y el proceso de validación en septiembre de 2005.

El costo de la captura de los cuestionarios estuvo cotizado en \$124,161.

Para la captura de la *Prueba de Español de Sexto Grado* aplicada en la evaluación, el SNDIF contrató los servicios de Niguex, S. A. de C. V.⁸⁰

Se programó la captura de 2,570 pruebas, estimando una variación $\pm 20\%$ de lo programado. La prueba utilizada correspondió al tipo de 'cuadernillo óptico' por lo que se requirió seguir los cuidados necesarios para este tipo de material los cuales consistieron en no maltratar, no engrapar, no humedecer las hojas, etc. Además, dado que a cada cuadernillo se le debía desprender el lomo, se solicitó a la empresa de captura tener especial cuidado en no desorganizar el material de lectura. Cada cuestionario de la *Prueba de Español Primaria Sexto Grado* constó de 6 hojas por ambos lados (12 páginas) con 98 reactivos, además de los datos de identificación generales.

La captura se realizó en agosto de 2005, mediante lector óptico con un costo de \$ 23,211.60 por 2,320 pruebas.

Con la finalidad de obtener una base de datos confiables, documentados y con los códigos estándar utilizados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el SNDIF solicitó al INEE las indicaciones específicas sobre la lectura óptica de la **Prueba de Español Primaria 6º Grado**. Estas indicaciones así como los siguientes requerimientos se le solicitaron a la empresa de captura:

- Capacidad necesaria para llevar a cabo el trabajo requerido, en un plazo no mayor a 30 días hábiles, con experiencia en proyectos de magnitud semejante de captura de cuestionarios por medio de la lectura óptica.
- Contar con instalaciones seguras para la recepción y el almacenamiento de las pruebas durante el tiempo de captura.
- Crear la estructura de la base de datos, para lo cual contó con 5 días naturales a partir del día de firma del contrato.

⁸⁰ Adjudicación directa número DIF-ADS-05-043-C.L.O.D.E

- Entregar la estructura de la base de datos al SNDIF para su aprobación, teniendo 2 días hábiles para su aprobación.
- Programa de captura aprobado por el SNDIF antes de iniciar con la captura de la información. Para lo cual se otorgaron dos días naturales para su aprobación.
- La información de cada cuadernillo de prueba será incluida en un registro de una tabla de datos en formato DBF estándar que pueda ser leída tanto por SPSS así como por Visual Fox.
- La captura y supervisión se realizaron en el Distrito Federal, a fin de facilitar y permitir el intercambio oportuno de información entre la empresa de captura y el SNDIF.
- Realizar muestras para verificar que en los lectores ópticos estuvieran codificadas correctamente las respuestas mediante la revisión manual de cuadernillos elegidos al azar.
- Entregar al SNDIF un reporte de control de calidad, de la lectura de las pruebas.
- Entregar al SNDIF los programas de lectura utilizados, así como la factibilidad de supervisar el proceso de captura, con la finalidad de garantizar la confiabilidad de la información recolectada.
- Garantizar la captura de todo cuestionario recibido y validar la captura antes de su entrega al SNDIF.
- En caso de errores o inconsistencias en la información entregada, se deberá reponer dicha información, ya corregida y/o libre de inconsistencias, dentro de las 72 horas posteriores como máximo después de haber sido notificada de esta situación.
- Garantizar un adecuado manejo de la información obtenida asegurando la privacidad total sobre la misma.

El SNDIF para asegurar la calidad de la información capturada, tuvo la oportunidad de monitorear el proceso de captura a través de una serie de muestreos y visitar las instalaciones de la empresa las veces que juzgó oportuno para verificar este proceso. Asimismo, realizó los procesos de validación de la información capturada.

La información final capturada, así como las pruebas se entregaron en las oficinas centrales del SNDIF.

A continuación se muestran los resultados de la captura a nivel estatal:

Resultados de la captura de la Evaluación del Programa Desayunos Escolares

Clave	Entidad	Número de Escuelas	Cuestionarios de Alumnos	Cuestionarios de Directores	Cuestionarios de Padres
1	Aguascalientes	60	610	50	300
2	Baja California	58	1,213	48	280
3	Baja California Sur	50	1,176	50	300
4	Campeche	59	1,299	53	1,071
5	Coahuila	49	967	53	325
6	Colima	47	1,089	47	279
7	Chiapas	73	1,313	61	372
8	Chihuahua	46	949	35	214
9	Distrito Federal	47	1,132	46	281
10	Durango	51	1,171	52	311
11	Guanajuato	55	940	41	206
12	Guerrero	50	1,199	51	300
13	Hidalgo	61	1,246	50	312
14	Jalisco	62	1,206	55	319
15	Estado de México	48	1,033	47	231
16	Michoacán	41	734	33	192
17	Morelos	44	969	39	219
18	Nayarit	55	1,194	47	282
19	Nuevo León	48	1,075	48	287
21	Puebla	46	1,072	46	268
22	Querétaro	53	1,158	45	264
23	Quintana Roo	45	1,041	45	270
24	San Luis Potosí	55	1,196	55	328
25	Sinaloa	39	936	53	252
26	Sonora	52	1,179	41	211
27	Tabasco	63	1,283	52	311
28	Tamaulipas	65	1,259	52	317
29	Tlaxcala	58	1,190	49	294
30	Veracruz	0	-	-	-
31	Yucatán	49	964	41	244
32	Zacatecas	12	121	11	72
Total		1,541	31,914	1,396	8,912

Fuente: SNDIF. 2004.

Resultados de la captura de la Prueba de Lectura

Clave	Entidad	Captura escuelas (prueba)	Captura alumnos (prueba)
1	Aguascalientes	12	109
2	Baja California	12	107
4	Campeche	12	98
5	Coahuila	13	127
7	Chiapas	12	120
8	Chihuahua	10	100
9	Distrito Federal	0	0
11	Guanajuato	11	106
12	Guerrero	14	136
13	Hidalgo	9	71
14	Jalisco	6	55
15	México	14	105
16	Michoacán	9	78
18	Nayarit	10	95
22	Querétaro	50	392
23	Quintana Roo	0	0
25	Sinaloa	8	73
26	Sonora	11	110
27	Tabasco	11	99
28	Tamaulipas	12	77
29	Tlaxcala	12	120
30	Veracruz	0	0
31	Yucatán	9	30
32	Zacatecas	12	112
Totales		269	2320

Fuente: SNDIF. 2004.

6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento y análisis de información de los cuestionarios de escolares, padres y maestros aplicados durante la evaluación, inició en enero de 2006 con la entrega de las bases de datos resultado de la captura que realiza el SNDIF a los evaluadores.

Los participantes en esta etapa fueron el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ)⁸¹ y Zimat Consultores⁸².

a) Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.

Para procesar y analizar los datos⁸³ el **Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán** presentó la siguiente metodología:

- Revisión de cada una de las bases para identificar posibles errores e inconsistencias en la información. Utilización del SPSS versión 12.

Base Cuestionario a Escolares

- Para determinar las características de la población el instituto obtuvo frecuencias de cada una de las preguntas de la primera parte del cuestionario
- Para la evaluación del estado de nutrición, utilizó la población de referencia NCHS-OMS, y eliminó de este análisis a los estados de Aguascalientes y Zacatecas, por tener un número de casos muy pequeño, incluso menor al 1% del requerido para poder hacer inferencias confiables.
- En las tablas comparativas tomó en cuenta sólo los estados con una muestra que permitiera un dato confiable, por lo que en el comparativo no aparecen algunos estados.
- En los cuadros que se enlistan los alimentos que los niños recibieron en las distintas opciones de desayuno, el instituto realizó una recodificación de los alimentos que aparecen en las respuestas originales.
- El instituto construyó una escala de calidad del desayuno, dando puntuación a los alimentos que son consumidos, el rango de clasificación de la escala fue: deficiente, regular y adecuado. La escala evalúa los desayunos cualitativamente, y no cuantitativamente, pues los datos proporcionados en la base de datos sólo esto permitieron.

Base Cuestionario para madres y padres

- El instituto construyó nuevas variables dentro de esta base, se obtuvo la frecuencia de consumo, consumo e ingreso per cápita familiar de la población entrevistada.
- Sacó frecuencias de las variables que conformaban la base.

⁸¹ Reunión de la Comisión de Evaluación y Seguimiento. Presentación “Antecedentes 08 agosto 06 500.ppt”.

⁸² Zimat Consultores es contratado por Tetra Pak, dada la solicitud de apoyo que le hace el SNDIF para realizar el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, con el fin de obtener los resultados de impacto económico y del mercado de la leche.

⁸³ Ávila, Curiel Abelardo y García Meza Marlen. “Primera Evaluación de Desayunos Escolares DIF, Estados Unidos Mexicanos 2004”. Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. DIF Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

- De las preguntas con respuestas cerradas, el instituto construyó cuadros con las frecuencias de las respuestas. Asimismo, elaboró tablas de toda la población, y tablas por separado de beneficiarios y no beneficiarios.

El análisis realizado por el Instituto, se entregó al SNDIF en un documento (121 páginas) que presenta el siguiente contenido:

Introducción.

Metodología.

Resultados relevantes “Escolares”.

Calidad de la orientación alimentaria asociada al programa de desayunos.

Resultados Relevantes “Padres”.

Cuadros de resultados con las frecuencias y cruces de información siguientes:

Parte A Cuestionario de Escolares:

- Número de la muestra por entidad federativa.
- Distribución de los niños por entidad federativa y tipo de localidad.
- Distribución de los niños por entidad federativa y tipo de escuela.
- Distribución de los niños por entidad federativa y turno.
- Distribución de los niños por entidad federativa y modalidad del desayuno.
- Distribución de los niños por entidad federativa y sexo.
- Distribución de los niños por edad.
- Distribución de los niños por grado escolar.
- Distribución de los niños tomando en cuenta si repitieron año escolar.
- Opciones de alimentación matutina.
- Opciones de alimentación matutina (niños que SI reciben desayuno escolar).
- Opciones de alimentación matutina (niños que NO reciben desayuno escolar).
- Niños que desayunan en casa.
- Alimentos que desayunan en casa.
- Alimentos que llevan de su casa a la escuela.
- Cantidad de dinero que llevan los niños a la escuela por día.
- Alimentos que compran con el dinero que llevan de casa.
- Distribución de los niños por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la talla.
- Distribución de los niños por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la edad.
- Distribución de los niños por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador talla para la edad.
- Distribución de los niños que reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la edad.
- Distribución de los niños que reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador talla para la edad.
- Distribución de los niños que reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la talla.
- Distribución de los niños que no reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la edad.
- Distribución de los niños que no reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador talla para la edad.
- Distribución de los niños que no reciben desayuno escolar DIF, por entidad federativa y estado de nutrición, según el indicador peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que no desayunan, según los tres indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que tienen sólo una opción de desayuno, según los tres indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que tiene como única opción el desayuno escolar, según los tres indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que tienen dos opciones de desayuno, según los tres indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que tienen tres opciones de desayuno, según los tres indicadores,

- peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que tienen cuatro opciones de desayuno, según los tres indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que reciben desayuno, por tipo de escuela, localidad, modalidad del desayuno, sexo, turno y grado escolar, según indicador peso para la edad.
- Estado de nutrición de los niños que reciben desayuno, por tipo de escuela, localidad, modalidad del desayuno, sexo, turno y grado escolar, según indicador talla para la edad.
- Estado de nutrición de los niños que reciben desayuno, por tipo de escuela, localidad, modalidad del desayuno, sexo, turno y grado escolar, según indicador peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que reciben desayuno, dependiendo la hora en que lo reciben, según los indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Estado de nutrición de los niños que reciben desayuno, dependiendo el tiempo que llevan en el programa, según los indicadores, peso para la edad, talla para la edad y peso para la talla.
- Distribución de los niños si reciben o no, desayuno y por qué no lo reciben.
- Distribución de los niños por el tiempo que tienen en el programa.
- Los niños tomaban leche antes de iniciar la primaria.
- Momento en que les dan el desayuno escolar.
- Cada cuanto recibes el desayuno escolar.
- Lugar en donde se comen el desayuno escolar.
- En el caso de los desayunos calientes, los cubiertos son suficientes para que los niños puedan consumir sus alimentos.
- Quién les da el desayuno escolar.
- Cómo dicen los niños que los tratan en el desayuno.
- Los niños se lavan las manos antes de consumir su desayuno.
- Reciben leche en el desayuno escolar.
- Qué sabor de leche les dan en el desayuno y que tanto les gusta.
- Otros alimentos que reciben en el desayuno escolar aparte de leche.
- Escala de Calidad del Desayuno Escolar por entidad federativa, sólo de niños beneficiarios.
- Escala de Calidad del Desayuno en Casa por entidad federativa, sólo de los niños que desayunaron antes de ir a la escuela.
- Escala de Calidad del Desayuno Escolar y en Casa, de todos los niños entrevistados.
- Escala de Calidad del Desayuno Escolar y en Casa en cuatro distintos grupos.
- Escala de Calidad del Desayuno Escolar (según modalidad frío o caliente).
- Les gusta lo que les dan en el desayuno.
- Los niños se comen todo lo que les dan en el desayuno.
- Por qué no se comen todo lo que les dan en el desayuno.
- Se quedan con hambre después de consumir el desayuno escolar.
- Lo que hacen los niños después del desayuno escolar.
- A los niños les gustaría seguir recibiendo el desayuno escolar.
- Por qué si les gustaría seguir recibiendo el desayuno escolar.
- Por qué no les gustaría seguir recibiendo el desayuno escolar.
- Reciben pláticas sobre alimentación.
- Quién o quiénes les dan las pláticas.
- Sobre qué temas son las pláticas que han recibido relacionadas con alimentación.

Parte B Cuestionario para madres y padres:

- Tipo de escuela encuestada.
- Tipo de localidad encuestada.
- Modalidad del desayuno.
- Conocimiento sobre el desayuno escolar.
- Opinión de los padres del desayuno.
- Pago de cuota de recuperación por desayuno escolar.
- Pago y percepción de cuotas.
- Cuotas de recuperación.
- Tipo de apoyo para desayunos en caso de no dar cuota.
- Opinión de los padres sobre el programa de desayunos escolares.
- Razón por la que no recibe ninguno de sus hijos desayuno escolar.
- Número de integrantes en la vivienda.
- Número de personas que aportan para el gasto familiar.
- Edad del jefe (a) de familia.
- Sexo del jefe (a) de familia.
- Escolaridad del jefe de familia.
- Nivel máximo de estudios del jefe (a) de familia.
- Ocupación del jefe (a) de familia.

- Frecuencia de consumo familiar de alimentos.
- Consumo de alimentos en casa.
- Frecuencia de consumo a la semana de alimentos en casa.
- Razón de No consumo de alimentos en casa.
- Frecuencia de consumo de alimentos por tipo de localidad.
- Frecuencia de consumo de alimentos, según el grado de estudios del jefe de familia.
- Su familia toma leche en casa.
- Tipo de leche que consume su familia.
- Consumo de leche por tipo de localidad.
- Su familia toma refresco en casa.
- Consumo per cápita de alimentos.
- Aporte de calorías per cápita por alimento.
- Aporte proteínico per cápita por alimento.
- Hábito del desayuno en casa por tipo de localidad.
- Orientación Alimentaria.

Parte C Cuestionario para Directores o Maestros:

- Opinión de los directores o maestros sobre el desayuno.

Conclusiones.

b) Zimat Consultores

Por su parte Zimat Consultores, para realizar sus análisis llevó a cabo lo siguiente:

- Revisión y depuración de las bases de datos.
- Expansión de los resultados de los escolares considerando la nota técnica sobre el esquema de muestreo desarrollada por INEGI.
- En el caso de la encuesta a padres y madres, al no contar con la información sobre el universo y al considerar que los datos brutos podrían sesgar los resultados, debido a que el levantamiento no fue proporcional, expandió utilizando los propios resultados para estimar el universo de padres y con ello calcular los ponderadores.
- Para el cálculo del déficit de la talla utilizó la información proporcionada por el DIF con los cálculos sobre talla y la clasificación de déficit elaborados por el Instituto de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.
- Para el análisis no consideró los datos de escolares de 4 años o menos que asisten a la primaria y los que superan los 15 años. Estos casos representan menos del 1% del total de registros utilizados.
- Solicitó información adicional al SNDIF.

Sus resultados los entrega al SNDIF en una presentación en PowerPoint de 141 diapositivas⁸⁴, la cual contiene gráficas e interpretación de los resultados, abarcando los temas que se listan a continuación:

Introducción.

Cobertura del programa:

- Cobertura nacional.
- Cobertura en la escuela (encuesta escolares).
- Reciben desayuno según tipo de: modalidad del desayuno, tipo de localidad y tipo de escuela.
- Motivos de la no recepción del desayuno (encuesta escolares).

⁸⁴ Zimat Consultores. Programa Desayunos Escolares evaluación nacional 2004. Resultados de la Encuesta Nacional. Julio 2006.

- Cobertura en la escuela (encuesta a padres).
- Reciben desayuno en la escuela por modalidad y tipo de localidad (encuesta a padres).
- Motivos de la no recepción del desayuno (encuesta a padres).
- Principales motivos de no recepción por modalidad de desayuno y tipo de localidad (encuesta a padres).
- Cobertura por tipo de localidad, modalidad y tipo de leche.

Características de las familias y los padres:

- Características del jefe de familia por sexo, edad, nivel educativo.
- Nivel de estudios del jefe de familia por tipo de localidad.
- Ocupación del jefe de familia por tipo de localidad.
- Ingreso familiar y per cápita promedio por modalidad del desayuno, por tipo de localidad y por tipo de leche.
- Ingreso mensual familiar y per cápita por ocupación.
- Ingreso mensual familiar y per cápita según nivel de estudios.
- Ingreso promedio mensual familiar y per cápita según edad y sexo del jefe de familia.
- Ingreso promedio familiar mensual por cuartiles.
- Ingreso promedio per cápita mensual por cuartiles.
- Ingreso promedio mensual familiar per cápita por cuartil según tipo de localidad.

Características de los escolares:

- Características de los escolares: sexo, edad, años escolares repetidos.
- Desde cuando recibe desayuno y cuantos años lleva recibiendo.
- Déficit de talla: prevalencia de talla baja en escolares de primer grado de primaria y escolares dif.
- Tipo de localidad y déficit de talla (% de población de escolares).
- Tipo de escuela y déficit de talla.

Hábitos de consumo de las familias:

- Consumo de alimentos por tipo de localidad.
- Consumo de alimentos por cuartil.
- Consumo de alimentos por nivel de estudios.
- ¿Su familia toma leche en casa? Por tipo de localidad y cuartil de ingreso, modalidad del desayuno y tipo de leche.
- Consumo promedio de leche por localidad (litros) por familia a la semana y por per cápita a la semana.
- Consumo promedio semanal de leche según cuartiles de ingreso familiar (Its.).
- Comparativo en el consumo de leche y refresco.

Hábitos de consumo de los escolares:

- Desayuno en casa.
- Que se desayuna en conjunto.
- Consumo de café y leche, cereal y frijol por localidad (% con respecto a tipo de localidad).
- Alimentos y dinero para llevar a la escuela.
- Capacidad de consumo por tipo de localidad.
- Gasto diario en la escuela por grado escolar (promedio en pesos).
- Gasto diario promedio por escolar y talla.
- Capacidad de consumo de los escolares.
- Preferencias de consumo de los escolares con el dinero que llevan.
- Combinación de alimento (% de alumnos y millones gastados).
- Estimaciones de la capacidad económica de los escolares con matrícula total.

Características de la operación:

- ¿Cuenta con algún lugar para conservar los alimentos?. Según tipo de localidad.
- Dónde se almacena según localidad.
- Cuenta con algún lugar dentro de la escuela para almacenar los alimentos, por modalidad del desayuno y tipo de leche.
- Han recibido productos caducados por modalidad del desayuno y tipo de leche.
- Cómo es el lugar donde se almacenan los alimentos según localidad.
- ¿Cómo es el lugar de almacenaje?. Por modalidad del desayuno y tipo de leche.
- Lugar y periodicidad del consumo de desayuno.
- Horario de consumo del desayuno por tipo de localidad.

- Consumo por modalidad y tipo de leche.
- Cada cuando dan el desayuno por localidad.
- En dónde te comes tu desayuno por localidad y modalidad.
- Tipo de utensilios utilizados para consumir el desayuno.
- Distribución de leche y aceptación.
- Aceptación de leche por tipo de localidad.
- Aceptación general.

Cuotas de recuperación:

- Cuotas de recuperación por localidad y cuartil de ingreso familiar.
- Recuperación de cuotas por tipo de localidad.
- ¿Cómo considera la cuota de recuperación?.
- % de Padres que considera la Cuota Alta o muy Alta según: cuanto paga por ración y a quien se la paga.
- % de Padres que Calificarían la Cuota como Alta o muy Alta según tipo de localidad y monto de la cuota.
- Proporción de padres que opinan que la Cuota es Alta o Muy Alta según ingreso y monto.

Efectos en la nutrición:

- Déficit de talla según características de los escolares.
- % de talla normal según consumen leche en casa y/o en la escuela antes del recreo.
- % de talla normal según toman leche antes de clases y modalidad de desayuno.
- Consumo de alimentos de origen animal (% de escolares).
- Talla de los escolares en relación al momento en que reciben su desayuno.
- Diferencias en la talla por localidad, por tipo de leche y modalidad del desayuno.
- Porcentaje de escolares con talla normal para su edad según modalidad, tipo de leche y localidad.

Efectos económicos en las familias. Características del consumo de leche e impacto de la transferencia en las familias:

- Qué tipo de leche consume y precio promedio.
- Consumo de leche por marca (encuesta a padres). Mercado relacionado a DIF.
- ¿Qué tipo de leche consume? Según tipo de localidad.
- Gasto Promedio Semanal en leche (pesos) por localidad, por tipo de leche y por cuartiles de ingreso familiar.
- Precio promedio de la leche por localidad (pesos).
- Precio promedio del litro de leche por cuartiles de ingreso familiar (pesos).
- Gasto Familiar Semanal en Leche según tipo de localidad y cuartil de ingreso.
- Consumo de leche e importancia de la transferencia de leche a las familias.
- Consumo Habitual de Leche, Transferencia del Programa y Consumo total familiar a la semana (Litros).
- Consumo Habitual de Leche, Transferencia del Programa y Consumo total familiar a la semana por nivel de ingreso.
- Efecto de la Transferencia de leche por cuartiles de ingreso familiar (litros).
- Efecto de la Transferencia de Leche sobre el Consumo per cápita (litros de leche consumidos) según tipo de localidad.
- Impacto Promedio per cápita de la Transferencia de Leche.

Efectos económicos en el mercado de la leche. Importancia del programa en el consumo de leche (fomento al hábito de consumo de leche):

- Porcentaje de escolares que consumen leche en casa y antes de ingresar al programa no lo hacían.
- Modificaciones en el hábito de consumo de leche.
- Porcentaje de escolares que consumen leche en casa y antes de ingresar al programa no lo hacían según tipo de localidad.
- Importancia del consumo de leche del DIF.
- Importancia del consumo de leche del DIF polvo.
- Efectos en la ocupación en el mercado leche.

Efectos económicos en el mercado de la leche. Nivel de recordación de marcas:

- Recordación de marcas (encuesta escolares).
- Recordación de marcas según: edad, grado escolar, años recibidos de desayuno.
- Recordación de marcas por modalidad del desayuno y tipo de leche.
- Porcentaje de escolares que recuerdan la marca según modalidad del desayuno.

Conclusiones:

- Cobertura.
- Características de los escolares.
- Hábitos de consumo (familias y padres).
- Hábitos de consumo (escolares).
- Operación.
- Cuotas.
- Nutrición.
- Efectos económicos (familias: consumo y transferencia).
- Efectos económicos en el mercado.
- Conclusiones.

c) Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)

Con respecto al análisis de los resultados obtenidos en la prueba como parte del estudio exploratorio sobre el impacto educativo, el SNDIF entregó las bases de datos resultados de la captura en enero de 2006 al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), así como información adicional solicitada por el INEE. De parte del INEE quedó pendiente entregar al SNDIF el resultado de su análisis.

d) Sistema Nacional DIF

Durante esta etapa el SNDIF estuvo monitoreando el avance del procesamiento y análisis de la información que generaban los evaluadores.

Adicionalmente, el SNDIF llevó a cabo su propio análisis, con estos resultados y los resultados entregados por los evaluadores elaboró el primer documento preliminar⁸⁵ con los resultados obtenidos de la evaluación. El documento de 63 páginas consta de los siguientes apartados:

Presentación.

El programa desayunos escolares.

La primera evaluación.

Características de los escolares y sus familias.

1. Focalización y cobertura
 2. Operación del programa
 3. Participación y organización social
 4. Satisfacción
 5. Impacto económico
 6. Impacto en la alimentación
- Conclusiones generales

Con respecto a los Sistemas Estatales que analizaron su información, se identifica al estado de Chiapas quien es apoyado por la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, para realizar su evaluación.⁸⁶

⁸⁵ 1ra. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. Documento preliminar. Noviembre 2006. SNDIF

⁸⁶ Ver Anexo 3.1.A Evaluación del Programa Desayunos Escolares de Chiapas 2004.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La primera presentación de resultados a los Sistemas Estatales DIF se realizó en la Reunión de la Comisión de Evaluación y Seguimiento y la Comisión de Planeación el 10 de agosto de 2006, mediante una presentación dada por:

- El Dr. Abelardo Ávila Curiel y la Lic. en Nutrición. Marlene García Meza del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán.
Tema de la presentación: “Primera Evaluación Nacional del Programa de Desayunos Escolares: *Impacto Nutricional y Social*”.
- El Mtro. Marcos López Miguel de Zimat Consultores.
Tema de la presentación: “Primera Evaluación Nacional del Programa de Desayunos Escolares: Impacto Económico y de Mercado de la Leche”.

La siguiente presentación de resultados de la evaluación, se dio en el Sexto Encuentro Nacional de Alimentación y Desarrollo Comunitario del DIF en noviembre 2006, por la Directora General de Alimentación y Desarrollo Comunitario del SNDIF. En este encuentro, se les entregó a los sistemas estatales DIF las bases de datos de la evaluación y los resultados obtenidos por el INCMNYS y Zimat Consultores. Así como, el documento preliminar elaborado por el SNDIF.

La presentación de resultados definitivos fue en febrero de 2007, el SNDIF envió a los Sistemas Estatales DIF un Informe Ejecutivo de la 1ra. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares,⁸⁷ el cual ofrece un análisis general de los principales resultados obtenidos sobre:

1. Focalización y Cobertura.
2. Operación del Programa.
3. Participación y Organización Social.
4. Satisfacción e Impacto.
 - 4.1 Satisfacción.
 - 4.2 Impacto Nutricional.
 - 4.3 Impacto económico en las familias.
 - 4.4 Impacto económico en el mercado de la leche.

El documento consta de 41 páginas.

Difusión de Resultados

Página WEB del SNDIF: el documento ejecutivo de febrero 2007 se colocó en el portal del SNDIF.

Notas periodísticas:

- Declaraciones del Dr. Abelardo Avila del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán mencionando los resultados de la evaluación (La Jornada, 2006).

Foros Internacionales llevados a cabo en México:

⁸⁷ 1ra. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. Informe Ejecutivo. SNDIF. Febrero 2007.

- El Congreso Internacional de La Red Alimentación Escolar de América Latina (LA RAE)⁸⁸, en septiembre de 2006, Cancún México, personal de Tetra Pak⁸⁹ y del INCMNZS presentaron resultados de la evaluación.

Eventos en el extranjero, entre 2007 y 2008 ⁹⁰:

- En Yocal, Perú. Conferencia en el Encuentro Nacional de Alimentación.
- En Dubai, Emiratos Árabes Unidos: Asesoría al Gobierno de Dubai sobre desayunos escolares.
- En la República de Yemen, en el Foro sobre Alimentación Escolar a Nivel Mundial se presentó una conferencia sobre desayunos escolares.

En estos tres eventos los resultados fueron presentados por uno de los empleados del SNDIF que intervino en la evaluación, pero que a la fecha de estas presentaciones, ya no laboraba en el SNDIF. Cabe mencionar que esta persona fue representando a otras instancias.

⁸⁸ <http://www.2ndlaracongress.com>

⁸⁹ Presentación: Escalera, Sergio “Taller 3: Asociaciones para luchar contra el hambre. Evaluación del impacto de la alimentación escolar. Tetra Pak”. Segundo Congreso Internacional de LA-RAE. Cancún, México; septiembre 6 de 2006.

⁹⁰ Información obtenida de las entrevistas realizadas a los participantes claves de la evaluación.

3.2. Aplicación de la Metodología: evaluación ex post integral de la Evaluación del Programa Desayunos Escolares

Para llevar a cabo la meta-evaluación, objeto de esta tesis, se aplicó la metodología de las evaluaciones ex post, con un enfoque integral. Por lo que se realizó la evaluación de la evaluación considerando su planeación, diseño, levantamiento de datos, procesamiento, análisis, resultados y presentación de los mismos.

A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las etapas:

Etapa 1: Preparación del Proceso

i. Lineamientos Generales:

Solicitud de autorización a la Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario⁹¹ del Sistema Nacional DIF, área encargada en 2004 de coordinar la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares para llevar a cabo la Meta-evaluación del Programa Desayunos Escolares.

Solicitud y recopilación documental de la información generada desde la planeación, realización hasta presentación de los resultados de la Evaluación.

La investigación inició en agosto de 2009 y finalizó en diciembre de 2011.

ii. Fines:

La meta-evaluación pretende mejorar los ejercicios futuros de evaluación y coadyuvar al desarrollo del programa.

La meta-evaluación se realiza para todas aquellas personas interesadas en la mejora de los procesos de evaluación de los programas sociales.

Objetivos:

Identificar los problemas y las causas de dichos problemas que se presentaron en el proceso de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

Realizar una propuesta para evitar, en la medida de lo posible, que los problemas identificados se presenten en subsecuentes evaluaciones del Programa Desayunos Escolares y otros programas sociales.

iii. Identificación de Participantes

En la Primera Evaluación Nacional del PDE se identifican varios niveles de participación dependiendo de cada una de las etapas del proceso de evaluación:

⁹¹ En 2004 tenía el nombre de Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario. Entre el 2005 y el 2006 se dieron cambios en los nombre de las áreas del SNDIF. Las direcciones pasaron a direcciones generales.

Participantes en la etapa de concertación y conformación del Consejo Técnico.

Es la etapa donde intervienen el mayor número de personas involucradas en la evaluación, debido a la intervención tanto de instituciones públicas, como de empresas privadas:

- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
 - Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia (CNSIA).
- Secretaría de Educación Pública.
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE).
- Secretaría de Salud (SS).
 - Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia (CNSIA).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Universidad Nacional Autónoma de México.
 - Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS).
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- Representación en México.
- Tetra Pak.
- Yakult .
- Asociación Americana de Soya (U.S.B).

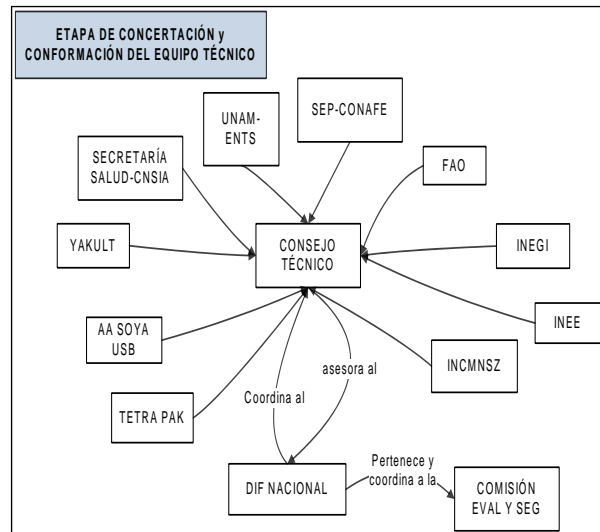


Figura 3.2.1 Participantes en la Etapa Concertación y Conformación del Equipo Técnico

Participantes en la etapa de diseño.

En el diseño de los instrumentos para la evaluación participó el Consejo Técnico pero no con todas las instituciones que lo conformaron, las instituciones que tuvieron participación en esta etapa se presentan a continuación:

- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia (CNSIA).
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS).
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF (SNDIF).
- Comisión de Evaluación y Seguimiento.

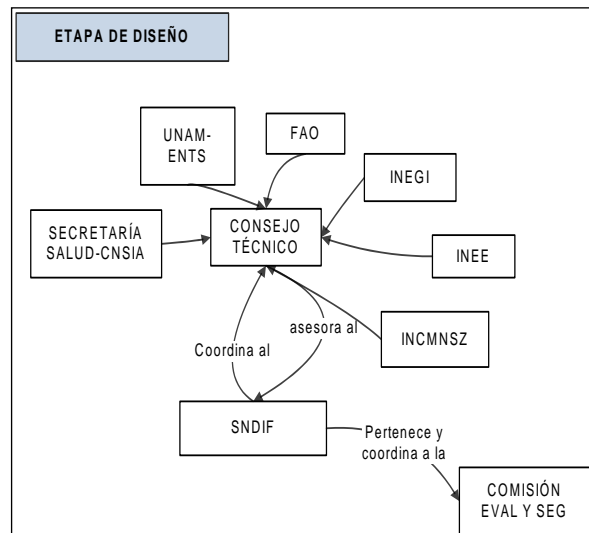


Figura 3.2.2 Participantes en la Etapa de Diseño.

Participantes en la etapa de capacitación.

Para realizar la capacitación del personal de las 32 entidades de la república participaron:

- Secretaría de Educación Pública.
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) .
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Secretaría de Salud (SS).
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Comisión de Evaluación y Seguimiento.
- SEDIF.

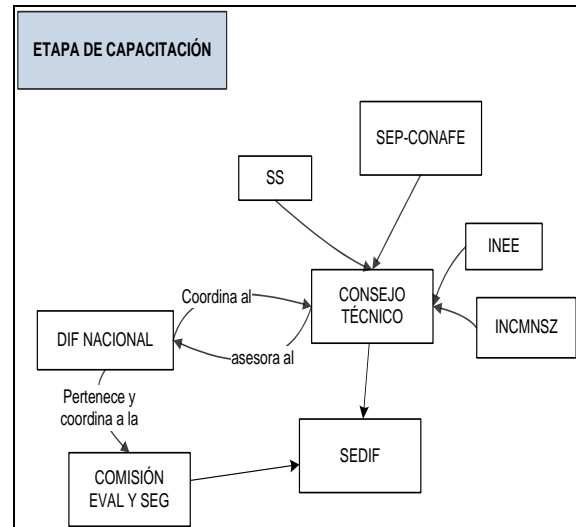


Figura 3.2.3 Participantes en la Etapa de Capacitación.

Participantes en la etapa de levantamiento.

En la etapa de levantamiento en campo de la información requerida para la evaluación intervinieron:

- Secretaría de Educación Pública.
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE).
- Secretaría de Salud (SS).
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Tetra Pak.
- SANUT A. C.
- UAM Unidad Xochimilco.
- SEDIF.

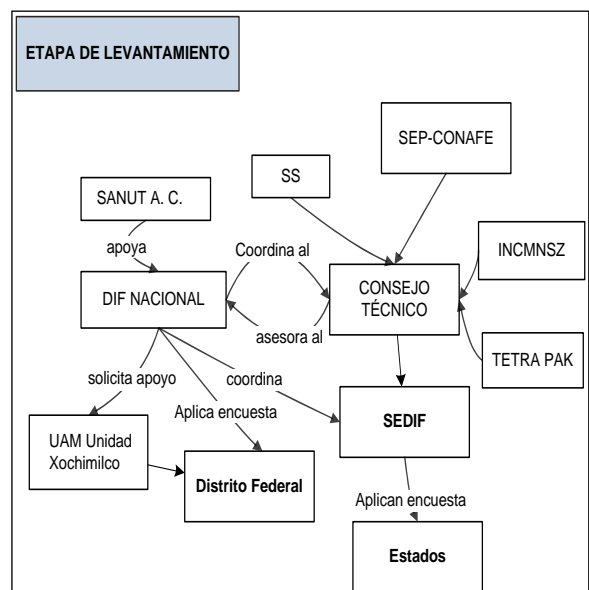


Figura 3.2.4 Participantes en la Etapa de Levantamiento.

Participantes en la etapa de captura de la información.

Para la etapa de captura de información se identifican los siguientes participantes:

- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Grupo de Asesores Unidos S.C.(GAUSCC).
- NIGUEX, S.A. de C.V.

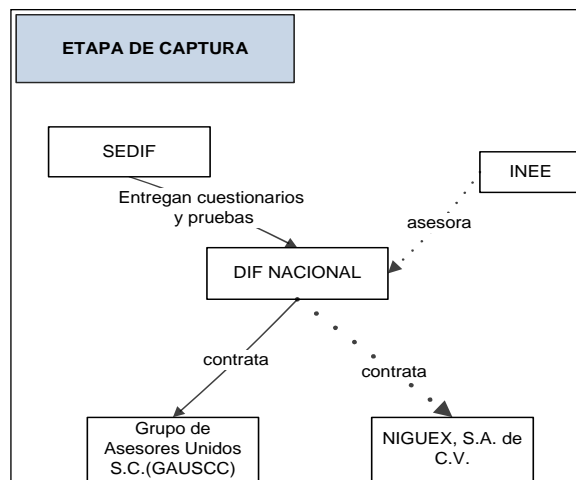


Figura 3.2.5 Participantes en la Etapa de Captura.

Participantes en la etapa de procesamiento y análisis.

En la etapa de procesamiento y análisis de la información participaron:

- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Tetra Pak.
- Zimat Consultores.

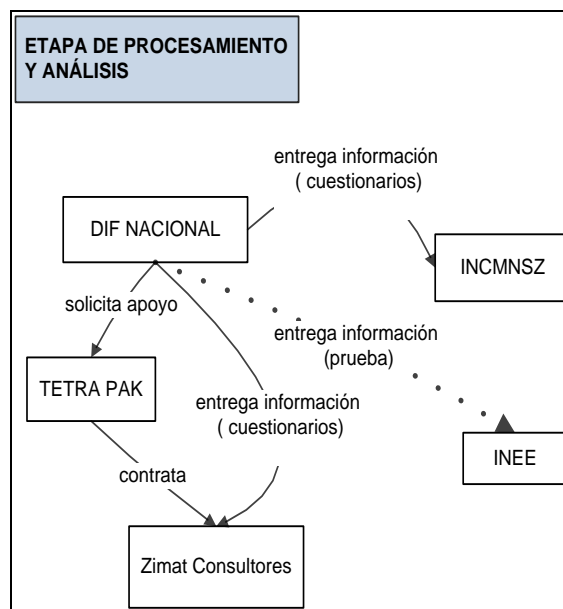


Figura 3.2.6 Participantes en la Etapa de Procesamiento y Análisis.

Participantes en la etapa de resultados.

- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Comisión de Evaluación y Seguimiento.
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Tetra Pak.
- Zimat Consultores.

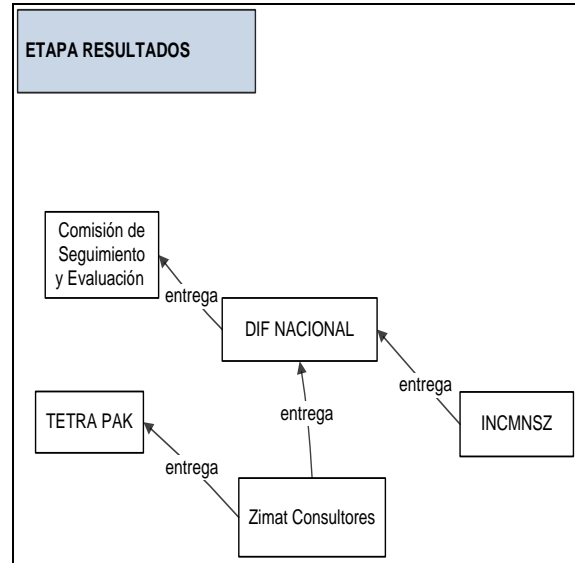


Figura 3.2.7 Participantes en la Etapa de Resultados.

Participantes en la etapa de presentación.

Los participantes que se identifican en la etapa de presentación de los resultados finales obtenidos en la evaluación son:

- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
- Comisión de Evaluación y Seguimiento.
- SEDIF.
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ).
- Tetra Pak.
- Zimat Consultores.

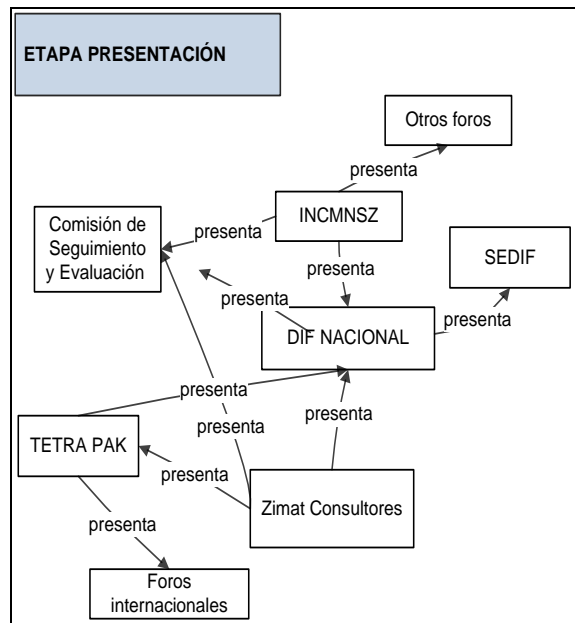


Figura 3.2.8 Participantes en la Etapa de Presentación.

En el siguiente cuadro se presenta el número de etapas en las que los participantes intervinieron:

Participantes en la Evaluación Nacional del PDE								
CONCERTACIÓN	DISEÑO	CAPACITACIÓN	LEVANTAMIENTO	CAPTURA	PROCESAMIENTO Y ANALISIS	RESULTADOS	PRESEN-TACIÓN	N° de etapas
SNDIF	SNDIF	SNDIF	SNDIF	SNDIF	SNDIF	SNDIF	SNDIF	8
	Comisión de Seguimiento y Evaluación	Comisión de Seguimiento y Evaluación				Comisión de Seguimiento y Evaluación	Comisión de Seguimiento y Evaluación	4
		SEDIF	SEDIF				SEDIF	3
SEP		SEP	SEP					3
CONAFE		CONAFE	CONAFE					3
SS		SS	SS					3
CNSIA	CNSIA							2
INEGI	INEGI							2
INCMNSZ	INCMNSZ	INCMNSZ	INCMNSZ		INCMNSZ	INCMNSZ	INCMNSZ	7
INEE	INEE	INEE		INEE	INEE			5
UNAM								1
ENTS	ENTS							2
FAO	FAO							2
Tetra Pak			Tetra Pak		Tetra Pak	Tetra Pak	Tetra Pak	5
Yakult								1
AA Soya (U.S.B)								1
			UAM. Unidad Xochimilco					1
			SANUT A. C.					1
					Zimat Consultores	Zimat Consultores	Zimat Consultores	3
				Grupo de Asesores Unidos S.C.(GAUSCC)				1
				NIGUEX, S.A. de C.V.				1

Figura 3.2.9 Participantes en la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares por etapa.

Como se observa en el cuadro las instituciones que tienen mayor participación fueron:

- SNDIF.
- INCMNSZ.
- Tetra Pak.
- INEE.
- Comisión de Seguimiento y Evaluación.

Por lo anterior se identificaron como posibles participantes en los trabajos para realizar la meta-evaluación a las personas del: SNDIF, INCMNSZ, Tetra Pak, INEE, Comisión de Seguimiento y Evaluación. Asimismo, debido a su participación en las etapas finales, es decir, análisis y presentación de resultados, se consideró a Zimat Consultores, como uno de los participantes claves en la evaluación.

Etapa 2: Valoración del Programa

iv. Integración de los participantes

Con base en la identificación de los actores claves en la evaluación, se contactó a las personas de estas instituciones y empresas privadas para solicitar su apoyo para formar parte del estudio objeto de esta tesis.

Obteniendo respuestas afirmativas a la solicitud, se realizaron las siguientes entrevistas:

- SNDIF: tres personas.
- Comisión de Seguimiento y Evaluación: una persona.
- INCMNSZ : una persona.
- Zimat Consultores: una persona.
- Tetra Pak: una persona.

El siguiente esquema presenta la ubicación de las personas entrevistadas en el sistema evaluado, considerando los diferentes niveles de evaluación⁹² :

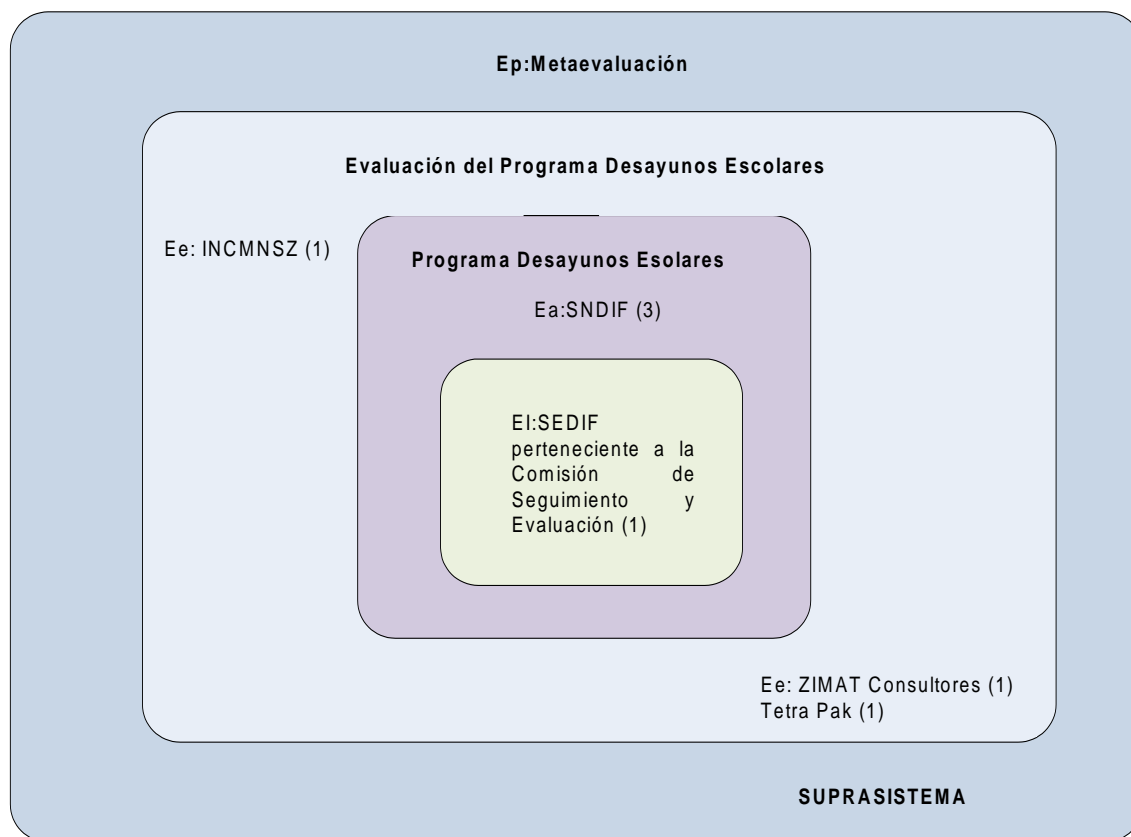


Figura 3.210 Ubicación de los entrevistados, en los diferentes niveles de evaluación.

Dada la petición de confidencialidad solicitada por algunos de los entrevistados se ha decidido no dar por escrito sus nombres, por lo que se hará referencia a ellos de la siguiente forma:

⁹² Ei: evaluador interno, Ee: evaluador externo, Ea: evaluador administrativo, Ep: evaluador principal.

Entrevistados del **Sistema Nacional DIF:**

E5= persona⁹³ que tuvo un papel principal en la concertación y planeación de la evaluación.

E3= persona⁹⁴ involucrada en el diseño y en la elaboración de los documentos finales de la evaluación.

E4= persona⁹⁵ que participó en el operativo en campo del DIF DF.

Entrevistado de la **Comisión de Seguimiento y Evaluación:**

E6= persona⁹⁶ del SEDIF Jalisco que participó en el diseño, capacitación y operativo en campo de la evaluación.

Entrevistado del **Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán (INCMNSZ):**

E7= persona⁹⁷ entrevistada que participó en el procesamiento, análisis y presentación de resultados de la evaluación.

Entrevistado de **Tetra Pak:**

E1= persona⁹⁸ que dio seguimiento a los apoyos otorgados al SNDIF para llevar a cabo la evaluación.

Entrevistado de **Zimat Consultores:**

E2 = persona⁹⁹ que participó en el procesamiento y análisis de la información, así como en la presentación de resultados.

En el siguiente cuadro se presenta el número de páginas resultado de la transcripción de las entrevistas:

Entrevistas realizadas para la Meta-evaluación (Transcripción)	
Entrevista	Número de páginas
E1	43
E2	23
E3	42
E4	30
E5	49
E6	41
E7	33
Total	261

⁹³ Entrevista realizada el 14 de julio de 2010.

⁹⁴ Entrevista realizada el 30 de abril de 2010.

⁹⁵ Entrevista realizada el 7 de julio de 2010.

⁹⁶ Entrevista realizada el 17 de julio de 2010.

⁹⁷ Entrevista realizada el 20 de julio de 2010.

⁹⁸ Entrevista realizada el 16 de abril de 2010.

⁹⁹ Entrevista realizada el 5 de mayo de 2010.

Con respecto al INEE no se localizó a las personas que intervinieron en la evaluación del PDE en 2004.

v. *Definición del sistema.*

En la Figura 3.2.11 se representa el sistema a evaluar con base en su diseño, el cual se obtuvo del protocolo de investigación, que fue el modelo a seguir para la realización de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares en 2004:

Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004 (Diseño)

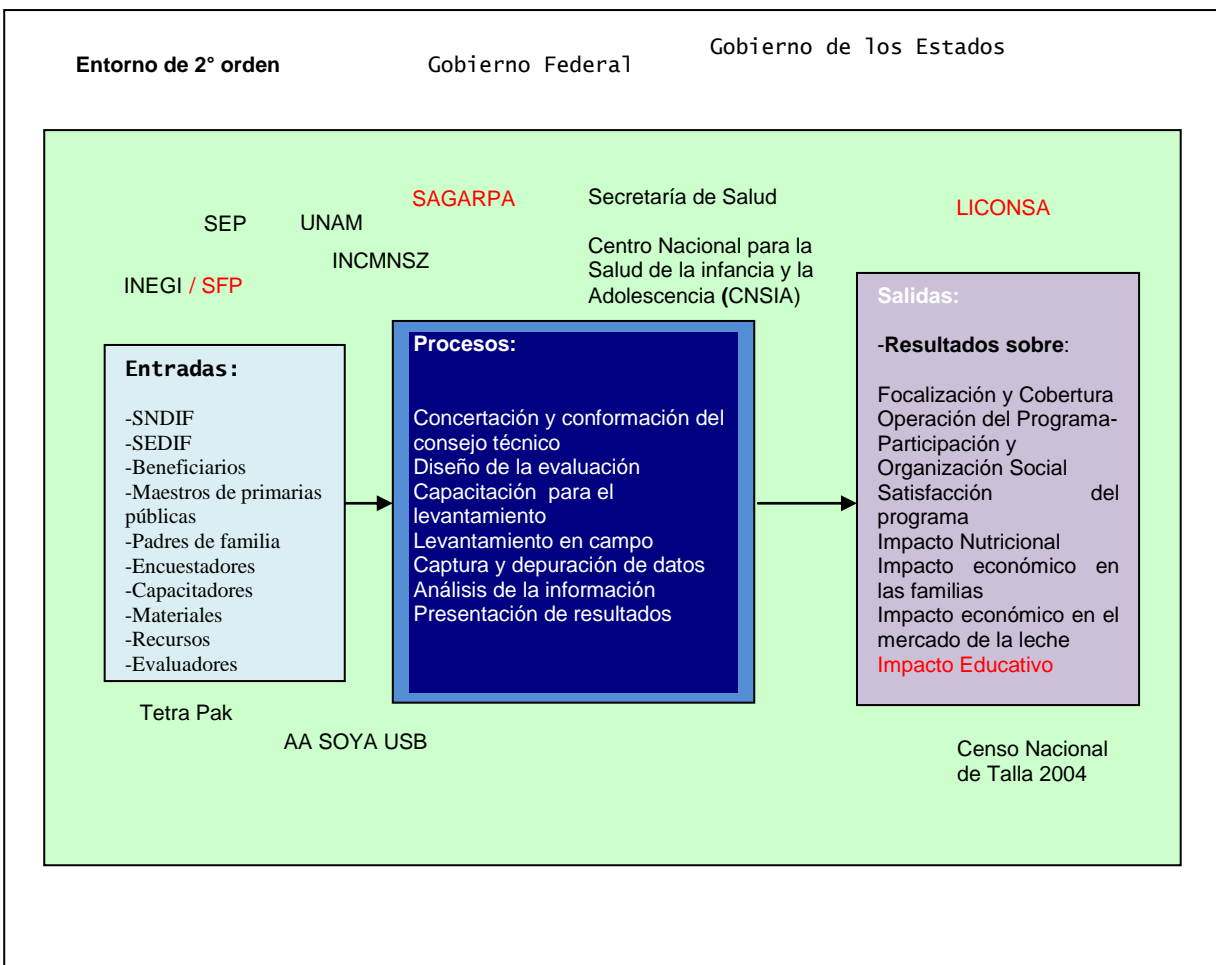


Figura 3.2.11 Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004, con base en su diseño.

A continuación, se presenta un esquema conceptual de las relaciones que se dieron entre los diferentes elementos del sistema:

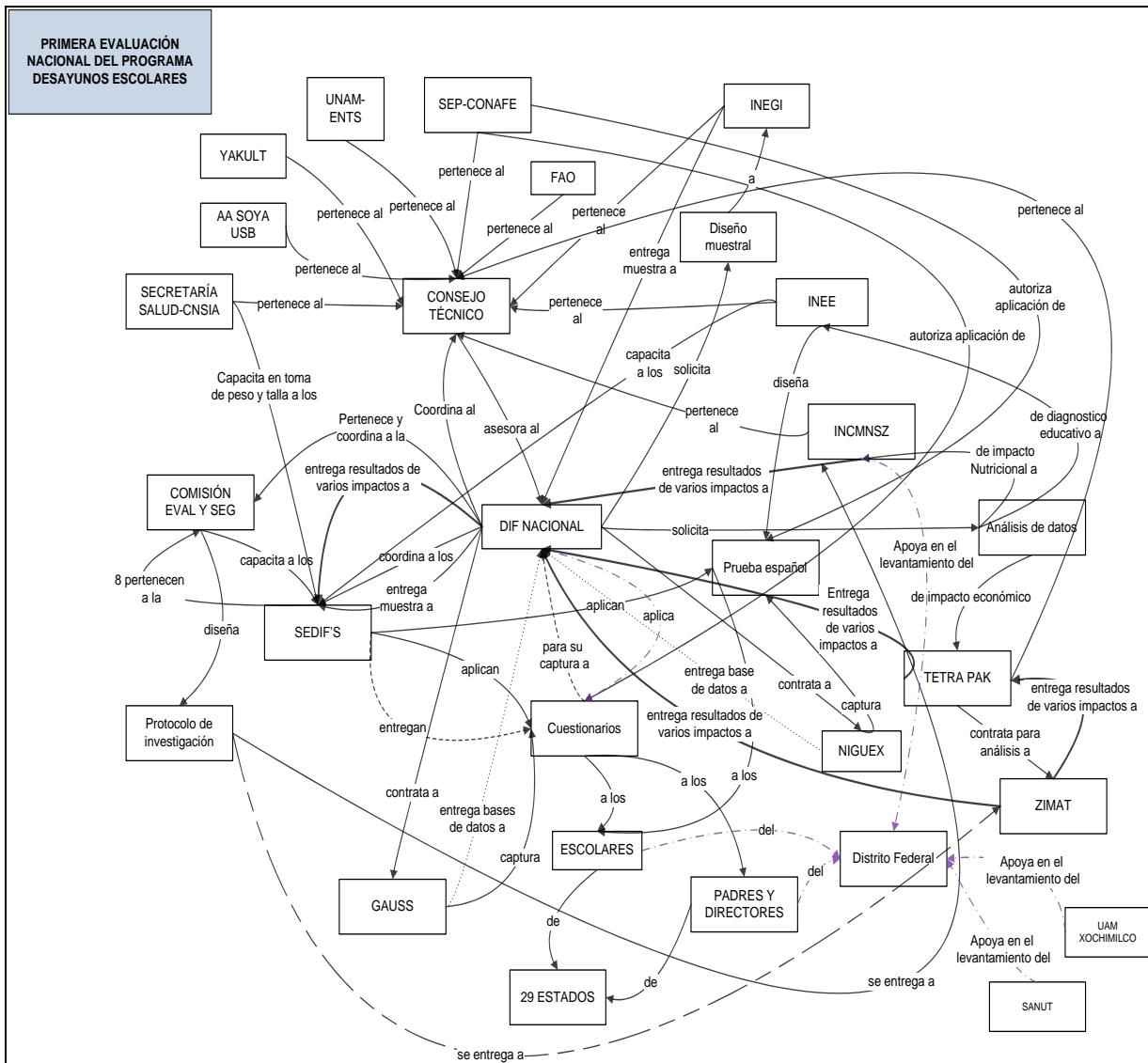


Figura 3.2.12. Mapa Conceptual de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004

Como se puede observar en la Figura 3.2.12, se requiere de un enfoque sistémico para realizar el estudio de un sistema con tan alto grado de complejidad.

Con base en el esquema conceptual de lo que se dio en la realidad, se construye la siguiente caja negra para representarlo:

Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004

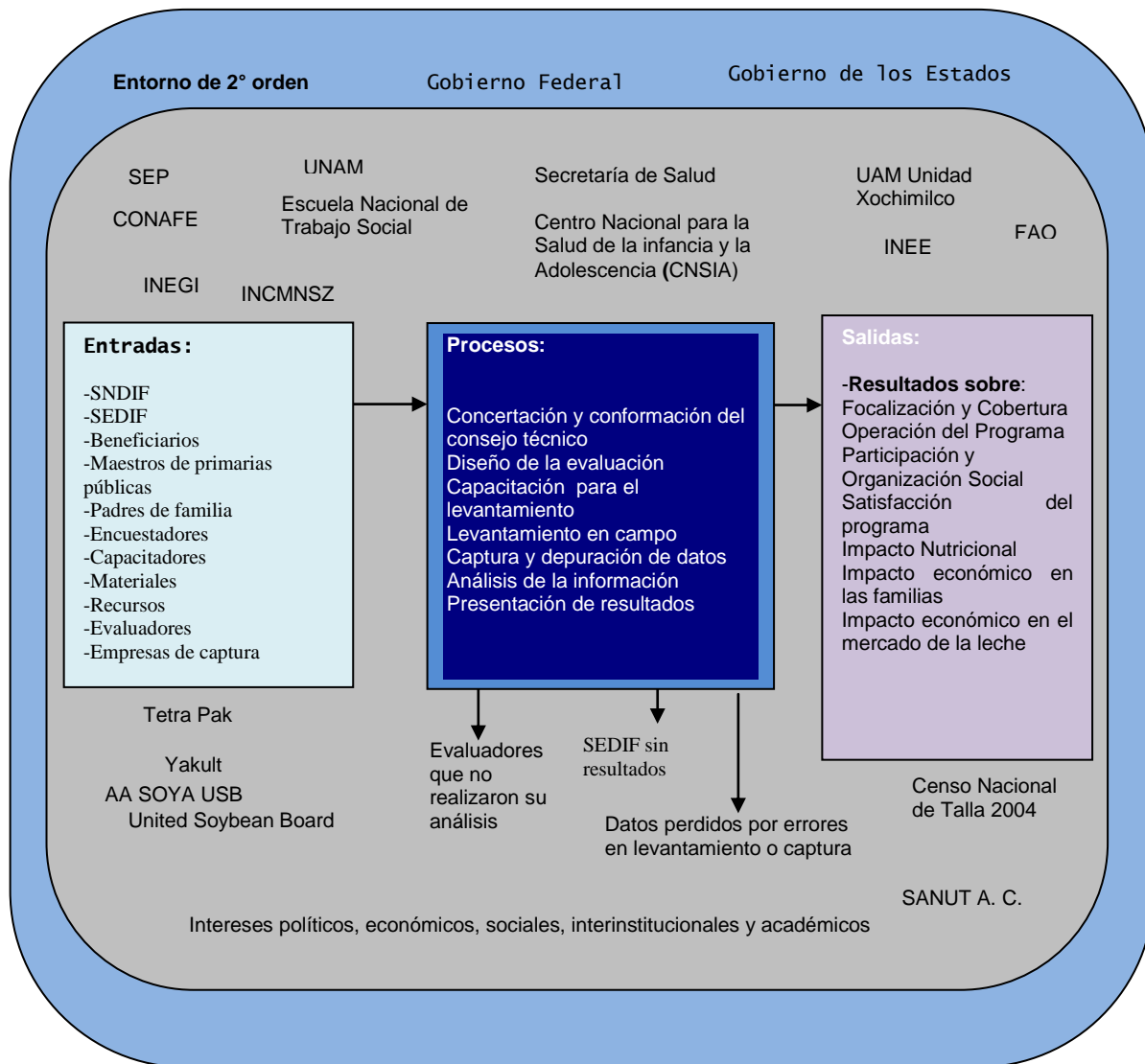


Figura 3.2.13: Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004, con base en lo realizado.

vi. *Criterios y Formas de valoración*

Para la valoración del sistema, se seleccionaron 5 aspectos a evaluar:

1. **Coordinación:** la coordinación realizada para llevar a cabo la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.
2. **Diseño y Obtención:** el diseño de la evaluación y la obtención de la información recabada mediante la aplicación de la encuesta.
3. **Procesamiento y Análisis:** el procesamiento de los datos y análisis realizados por los evaluadores.
4. **Presentación:** difusión de los resultados obtenidos.
5. **Propósito:** el uso que se le dio a la información resultante de la evaluación y el cumplimiento de los objetivos.

Los criterios para realizar la meta-evaluación se definieron considerando 4 categorías, conforme a los estándares de evaluación presentados en el apartado 2.3: utilidad, factibilidad, propiedad, exactitud y precisión, a continuación se describe cada una de estas categorías:

1. Utilidad

Los criterios de utilidad se aplicarán con el propósito de identificar si la evaluación sirvió a las necesidades de los beneficiarios directos del Programa Desayunos Escolares, así como a sus operadores y coordinadores en todos sus niveles:

- 1.1 Identificación de las necesidades de los involucrados en la evaluación.
- 1.2 Credibilidad del evaluador.
- 1.3 La información seleccionada describe al programa y responde a las necesidades e intereses de sus beneficiarios y otros involucrados.
- 1.4 Descripción detallada de los procedimientos y razonamientos utilizados para la interpretación de los resultados.
- 1.5 El informe de la Evaluación describe el programa Desayunos Escolares, incluyendo su contexto, su naturaleza, propósitos, así como los procedimientos empleados y los resultados de la evaluación.
- 1.6 Los informes intermedios y finales se entregaron a los interesados para su utilización oportuna.
- 1.7 La evaluación fue planeada, conducida y reportada de tal forma que motivo e interés a los involucrados.

2. Factibilidad

Los criterios de factibilidad se aplicarán con el objetivo de verificar si la evaluación fue realista, prudente, diplomática y moderada:

- 2.1 Los procedimientos para obtener la información fueron prácticos y mantuvieron en niveles mínimos las alteraciones presentadas.
- 2.2 La evaluación fue planeada y conducida tomando en cuenta los diferentes posiciones de los grupos de interés obteniendo su cooperación evitando así intentos de impedir la evaluación y la mala utilización de los resultados.
- 2.3 La evaluación fue eficiente y sus resultados justificaron los recursos empleados.

3. Propiedad

Los criterios de propiedad servirán para conocer si la evaluación se condujo con legalidad, ética, y respeto tanto a los involucrados en la evaluación como a los afectados por sus resultados.

- 3.1 La evaluación se diseñó para apoyar a los beneficiarios y servir a los grupos participantes.
- 3.2 Establecimiento de acuerdos de obligaciones formales entre las partes por escrito para la realización de la evaluación.
- 3.3 La evaluación se diseñó y condujo con respeto y protección a los derechos y bienestar de las personas involucradas.
- 3.4 Los evaluadores respetaron la dignidad humana y valoraron sus interacciones con otras personas asociadas con la evaluación.
- 3.5 La evaluación es justa y completa, reconoce las fortalezas y debilidades del programa evaluado.
- 3.6 Los resultados de la evaluación, así como sus limitaciones fueron accesibles a todas las personas afectadas por la evaluación y cualquier otra persona.
- 3.7 Los conflictos de intereses se trataron con honestidad y en forma abierta.
- 3.8 La asignación de recursos y gastos de los evaluadores tuvieron procedimientos válidos, explicables y éticamente responsables.

4. Exactitud y Precisión

Los criterios de exactitud serán utilizados para verificar si la evaluación reveló y comunicó técnicamente información adecuada acerca de las características que determinan el valor o mérito del Programa Desayunos Escolares (PDE).

- 4.1 El PDE fue descrito y documentado con exactitud y claridad.
- 4.2 El contexto en el que el programa opera fue examinado a detalle.
- 4.3 Los procedimientos y propósitos de la evaluación fueron monitoreados y descritos a detalle.
- 4.4 Los recursos de información utilizados en la evaluación se describieron a detalle.
- 4.5 Los procedimientos de obtención de información fueron los adecuados para considerar que la información es válida.
- 4.6 Los procedimientos de obtención de información fueron los adecuados para considerar que la información es confiable.
- 4.7 La información obtenida, procesada y reportada fue sistemáticamente revisada y se realizó la corrección de los errores detectados.
- 4.8 La información cuantitativa fue apropiada y sistemáticamente analizada.
- 4.9 La información cualitativa fue apropiada y sistemáticamente analizada.
- 4.10 Las conclusiones fueron explícitamente justificadas.
- 4.11 Los procedimientos de los informes estuvieron en contra de cualquier distorsión por inclinaciones y sentimientos personales, presentó exactamente lo que se encontró en la evaluación.

Con base en las categorías descritas, los criterios que se definieron para realizar la meta-evaluación son los siguientes¹⁰⁰:

Componentes	Categoría	Criterios	Descripción
COORDINACIÓN	Utilidad	Capacidad de negociación	La evaluación fue planeada, conducida y reportada de tal forma que motivo el interés de los involucrados.
	Propiedad	Formalidad de acuerdos	Establecimiento de acuerdos de obligaciones formales entre las partes por escrito para la realización de la evaluación.
	Propiedad	Comunicación	Los resultados de la evaluación, así como sus limitaciones fueron accesibles a todas las personas afectadas por la evaluación y cualquier otra persona.
	Exactitud y precisión	Seguimiento	Los procedimientos y propósitos de la evaluación fueron monitoreados y descritos a detalle.
DISEÑO Y OBTENCIÓN	Exactitud y precisión	Validez	Los procedimientos de obtención de información fueron los adecuados para considerar que la información es válida.
	Exactitud y precisión	Confiabilidad	Los procedimientos de obtención de información fueron los adecuados para considerar que la información es confiable.
	Utilidad	Utilidad	La información seleccionada describe al programa y responde a las necesidades e intereses de sus beneficiarios y otros involucrados.
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	Exactitud y precisión	Profundidad	La información cuantitativa fue apropiada y sistemáticamente analizada.
	Propiedad		La evaluación es justa y completa, reconoce las fortalezas y debilidades del programa evaluado.
	Utilidad	Credibilidad del evaluador	Las personas que conducen la evaluación deben ser competentes y confiables para llevar a cabo la evaluación, para lograr que sus resultados logren la máxima credibilidad y aceptación.
PRESENTACIÓN	Utilidad	Utilización oportuna	Los informes intermedios y finales se entregaron a los interesados para su utilización oportuna.
	Utilidad	Claridad del informe	El informe de la Evaluación describe el programa DE, incluyendo su contexto, su naturaleza, propósitos, así como los procedimientos empleados y los resultados de la evaluación.
	Propiedad	Difusión	Los resultados de la evaluación, así como sus limitaciones fueron accesibles a todas las personas afectadas por la evaluación y cualquier otra persona.
PROPÓSITO	Factibilidad	Uso de los resultados	La evaluación fue planeada y conducida tomando en cuenta los diferentes posiciones de los grupos de interés obteniendo su cooperación evitando así intentos de impedir la evaluación y la mala utilización de los resultados.
	Factibilidad	Cumplimiento	La evaluación fue eficiente y sus resultados justificaron los recursos empleados.

¹⁰⁰ Ver Figura 3.2.14.

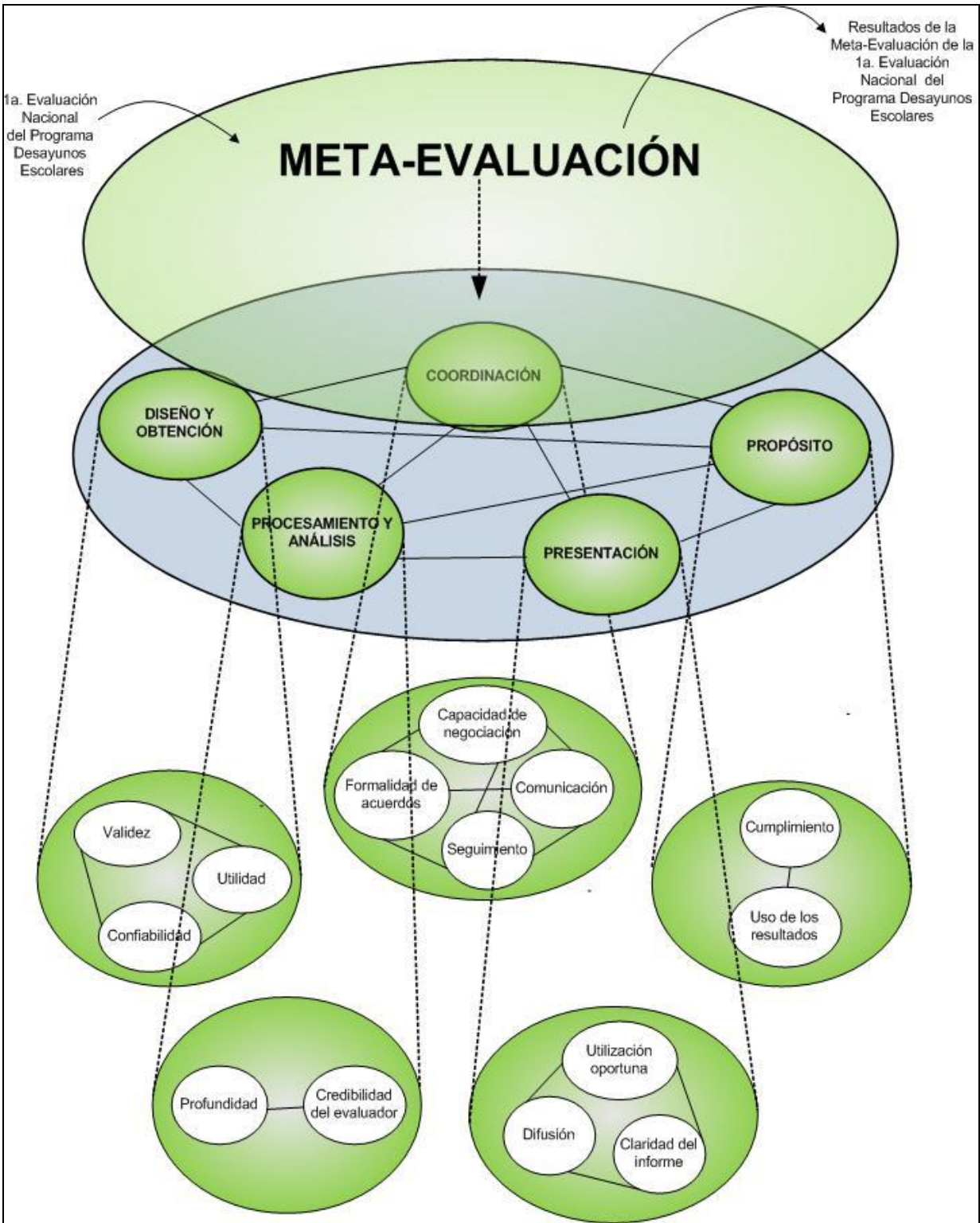


Figura 3.2.14 Suprasistema Meta-Evaluación de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

DIFERENCIAS ENTRE LO IDEAL Y LO REAL

Para la comparación entre lo que se planeo y lo realizado, se toma el protocolo de investigación de la evaluación como el modelo ideal, para contrastarlo con lo que se identifica que sucedió en las diferentes etapas de la evaluación del PDE.

A continuación por cada una de las etapas se describen los sucesos identificados que se dieron fuera de la planeación:

CONCERTACIÓN

En esta etapa para identificar las diferencias entre lo planeado y lo realizado, se comparan las dos representaciones del sistema (Figura 3.2.11 y Figura 3.2.13) y se observa que el diseño original tiene variantes a lo que se dio en la práctica.

Se puede identificar que en la etapa de concertación las instituciones planeadas inicialmente para participar no fueron quienes conformaron el Consejo Técnico. La siguiente tabla muestra las diferencias:

Propuesta Inicial del Grupo Interinstitucional	Consejo Técnico
Integrantes	Integrantes
SNDIF	SNDIF
INCMNSZ	INCMNSZ
SEP	SEP-CONAFE
SS-CNSIA	SS-CNSIA
INEGI	INEGI
SFP	
UNAM	UNAM-ENTS
	FAO
	INEE
LICONSA	
SAGARPA	
TETRA-PAK	TETRA-PAK
A.A. de la Soya	A.A. de la Soya
	Yakult

Figura 3.2.15 Integrantes del Consejo Técnico (programado-real)

En la tabla podemos observar que inicialmente el nombre del grupo que serviría de apoyo para llevar a cabo la evaluación era “Grupo Interinstitucional” pasando a quedar el nombre como “Consejo Técnico”.

Con respecto a los integrantes: la SFP, Liconsa y SAGARPA, estaban seleccionados para formar parte del consejo lo cual no sucedió, en cambio FAO, INEE y Yakult, aunque no fueron contemplados en un principio si participaron en el Consejo.

En la etapa de diseño se presentaron las siguientes situaciones, fuera de lo planeado:

- Horas exhaustivas de trabajo y presión del personal del SNDIF, durante el diseño de los cuestionarios.

“Las versiones finales de los cuestionarios se encuentran firmadas por el encargado del área responsable de llevar a cabo la inclusión de las observaciones de los evaluadores y de otras personas del SNDIF a las que se les solicitó revisión de los cuestionarios y validación del diseño, además se encuentra una versión del cuestionario de escolares no definitiva con los comentarios escritos a mano de los revisores que fue roto y vuelto a pegar. Esta situación provocó que las personas que participaron en esta actividad se vieran obligadas a implementar medidas de control como fueron: anotar fecha y hora de la versión de los cuestionarios, así como el mantener todas las versiones de los mismos.”¹⁰¹

- El diseño de los cuestionarios no fue realizado íntegramente por las instituciones expertas del Consejo, el personal del SNDIF tuvo una participación considerable en la generación y validación de las preguntas.

“...El diseño de los cuestionarios, ¿se hace en DIF Nacional prácticamente todo?... Pero si lo valida cada módulo el responsable respectivo. ¿Qué en este caso fue? Salud, el Instituto Nacional de Nutrición. Económico, Tetra Pak, pero ahí no era validación, el si lo diseña yo lo reviso. El módulo de salud lo proponemos nosotros y nos lo ajusta el Instituto Nacional de Nutrición. Escuela de Trabajo Social, genera las preguntas sobre participación social y comités. Lo generan y lo validamos nosotros, al revés. Todo lo que es la operación del programa lo hacemos nosotros y lo valida la Comisión de evaluación.”¹⁰²

“...los instrumentos debieron haberse realizado por expertos obviamente con el apoyo de la gente que conoce del tema... ¿el diseño fue interno? Fue interno. ¿Estas preguntas que ustedes diseñaban se las pasaban a los ...integrantes del comité ...? Eso no recuerdo. No recuerdo como estuvo ese proceso. ¿Cuántas de las preguntas que diseñaste o alguien interno diseñó, se quedó en el cuestionario? Pues, yo creo que todas. No hubo grandes modificaciones ni habían pasado con alguien más, fuera de aquí, del DIF Nacional... Los externos no se metieron tanto con el cuestionario, en la realización; era más bien en el procesamiento de la información ¿Lo que tú ubicas? Si.... Fíjate que ahorita que recuerdo..., la comisión también participó en la aprobación de los cuestionarios. Ya no me acordaba”¹⁰³

“...en el diseño de los cuestionarios ¿Quién intervino? Pues básicamente.... en el primer diseño ya no me acuerdo en qué... digamos que es la Dirección de Alimentación. Los primeros cuestionarios fueron diseñados por los de la Dirección de Alimentación y luego fueron minúsculamente mejorados...La Escuela de Trabajo Social interviene en su modificación y también el Instituto...”¹⁰⁴

“... la Comisión apoyó en el diseño de los cuestionarios. Así es, ... Si se dio. Claro, ya venía..., una propuesta, parece ser que con trabajo de la UNAM, ... se empieza como a pulir esa propuesta. Obviamente no nada más con la interpretación del Sistema Estatal DIF Jalisco sino que también con los otros DIFs Estatales que participan en la comisión... Pero el diseño de los cuestionarios fue bueno y aceptado. Fue muy poco, lo que yo considero, que la Comisión modificó. Realmente la propuesta de DIF Nacional con respecto a los cuestionarios creo que ya venía como muy hecha, muy trabajada y fue algo mínimo lo que nosotros pudimos, como comisión, cambiar.... Y si, ahorita que lo mencionas, si es cierto, se me había olvidado, el Instituto de Nutrición; a veces confundo si pertenece a la UNAM o no, pero no. Efectivamente el Instituto de Nutrición es el que de alguna manera avaló el instrumento para lo del impacto nutricional.”¹⁰⁵

- Intereses particulares en el diseño

“¿Consideras que cuando se diseñó, hubo intereses particulares? Claro. Por supuesto. Por supuesto porque era la pinza que cerraría todo un proceso de planeación a largo plazo. A mediano plazo. ... Digamos que estaba evaluando la primera generación donde podían notarse resultados.”¹⁰⁶

¹⁰¹ Información obtenida de las entrevistas “E3” y “E4”.

¹⁰² Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹⁰³ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹⁰⁴ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁰⁵ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹⁰⁶ Información obtenida de la entrevista “E3”.

- Cuestionarios largos que saturaban a los encuestados y a los propios encuestadores.

“... pero yo creo que lo que más importa es que tenemos una primera evaluación, obviamente con sus altas y sus bajas y que posiblemente nos habría dado más resultados favorables, siempre y cuando hubiéramos tenido el tiempo para planearlo y hacer una buena aplicación de la encuesta. Hablando desde los instrumentos porque era tanta la información que llegaba en un momento que te saturabas tú y saturabas a las personas.” *¿Consideras que los cuestionarios eran largos?* Si. ...Demasiada información. Y tal vez eso nos faltó, saber realmente qué es lo que queremos medir en cuestiones sociales, de salud o económicas.”¹⁰⁷

“...Cuestionarios más pequeños, más cortos. Son una infinidad de preguntas.”.¹⁰⁸

CAPACITACIÓN

Durante la etapa de capacitación se dieron los siguientes sucesos, fuera de lo planeado:

- La capacitación fue dada sin tener versiones finales de los cuestionarios que serían aplicados.
- Con respecto a las capacitaciones regionales para aplicar la prueba de lectura a niños de sexto año, los SEDIF no contaban con la muestra de escuelas para aplicar la prueba, generando en las capacitaciones un ambiente de incertidumbre por el compromiso que estaban adquiriendo al no poder dimensionar la magnitud del operativo.
- Los integrantes de la Comisión estaban encargados de capacitar regionalmente, sin embargo participaron sólo como sedes, ya que el SNDIF se encargó de dicha capacitación junto con el personal del INEE.

“*Ustedes como parte de la Comisión ... ¿hicieron capacitaciones regionales...?* No sé. Yo no participé en esas capacitaciones. Hubo una sede aquí en Jalisco para reunir a la región, sin embargo el DIF Nacional se encargó de la capacitación.... nada más nosotros proporcionamos el espacio y obviamente la convocatoria para poder hacer esa reunión.”¹⁰⁹

- La UNAM era candidata para apoyar en la capacitación, lo cual no se llevó a cabo.
- La calidad en la capacitación fue limitada debido a la falta de experiencia de los capacitadores.

“*¿Cómo consideras que estuvieron esas capacitaciones?* Yo creo que limitadas. Te digo que en las cuestiones de: cómo aplicar los cuestionarios, el cómo tomar el peso y la estatura, eso creo yo, que fue lo que nos limitó.”¹¹⁰

- El personal de confianza del DIF realizó varias actividades que significaron horas exhaustivas de trabajo.

“... en mi caso, tenía que estar en reuniones con las instituciones, por ejemplo con el Instituto Nacional de Epidemiología... también tenía que estar en SEP, en Salud para que nos apoyara en la toma de la estatura y el peso, en la coordinación con los profesores para capacitarlos, también para que tomaran esas medidas. ... En mi caso fue muy pesado porque aparte te digo de estar en esas reuniones, después ya cuando se vino el proceso..., teníamos que ir a capacitar a los Estados proporcionándole toda la información y los instrumentos.”¹¹¹

¹⁰⁷ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹⁰⁸ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁰⁹ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹¹⁰ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹¹¹ Información obtenida de la entrevista “E4”.

LEVANTAMIENTO

En esta etapa se identifican los siguientes sucesos, no considerados en la planeación:

- Las fechas programadas para el levantamiento no se respetaron, tuvieron un desfase de un mes aproximadamente. Provocando incertidumbre en los SEDIF, debido a los eventos de cierre de año. Asimismo, algunos SEDIF llevaron a cabo el levantamiento en más tiempo de lo planeado.

“...sin embargo se recorrió un mes. Hay Estados que acabaron levantando en enero. Que era incorrecto porque pasaba la temporada de alimentación de diciembre que es muy abundante y te genera sesgos. Pero bueno se aceptó ... Febrero de 2005, para entonces nos llega el último estado ...”¹¹²

- De las 32 entidades programadas para aplicar la encuesta el levantamiento de información sólo se realizó en 30. Faltando Oaxaca y Veracruz.

“...El único que no le entra es Oaxaca, porque ... no cuadraba el esquema y era muy difícil cuadrarlo, porque ellos tenían un sistema de aula abierta. Y el otro es Veracruz... porque venían las elecciones. Veracruz ... Mandó un oficio., donde dice que no va a poder participar en las fechas que se establecen. Nosotros estábamos estrictos con las fechas por lo metodológico...”¹¹³

“Otra, fueron los datos de todos los Estados. Creo que fueron tres (hace tanto tiempo que no está tan fresco) los que no terminaban de levantar su evaluación, eso también nos dio lata porque no podemos decir que es representativa a nivel nacional si faltan tres entidades. Creo que faltaba Oaxaca ... me faltan uno pero no me acuerdo.”¹¹⁴

- La aplicación de la encuesta en el D. F. la realiza el personal del SNDIF del 7 al 15 de diciembre de 2004, junto con el apoyo de alumnos de la UAM Unidad Xochimilco, debido a que el DIF-DF le informa al SNDIF que no tiene los recursos para llevarla a cabo.

“...En el DF si lo operamos directo nosotros, porque el D. F. no reconoce a la Secretaría de Educación a cargo del GDF. No habían aceptado la desconcentración. Entonces, el D. F. seguía federal, por lo menos hasta ese año. Entonces, no tenía ningún poder el DIF DF ante SEP y se hizo un lado, decentemente, aunque participó.”¹¹⁵

- Falta de recursos para llevar a cabo el levantamiento en el D.F.

“En las cuestiones laborales, ya de la aplicación, realmente fue muy cansado y obviamente también la participación de personal porque se quejaban de que no tenían recursos económicos para comer o transportarse de un lado a otro y entonces nos faltó también transporte contábamos nada más con dos unidades y es la que se tenía que dar abasto para repartir a los equipos.”¹¹⁶

- Los empleados de base del SNDIF tuvieron que apoyar con horas extras para cumplir con la aplicación de los cuestionarios asignados.

“El personal del SNDIF fue comisionado para aplicar la encuesta cubriendo un horario de trabajo de 8:00 a 18:00 horas, 17 empleados 14 de base y 3 de confianza”¹¹⁷

- Horas exhaustivas de trabajo de los empleados de confianza.

“...durante el proceso obviamente el estar como coordinadora, el también estar como encuestadora. Fue muy desgastante, pero obviamente nadie me quita esa experiencia... De quienes teníamos la disposición abusaron, porque

¹¹² Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹¹³ Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹¹⁴ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹¹⁵ Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹¹⁶ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹¹⁷ Memorando 3 de enero de 2005.

si eran jornadas de 7 de la mañana 12 o 1 de la noche y pues obviamente también teníamos que participar, porque en mi caso era algo que me gustaba o me sigue gustando, y fue una pena que no tuviéramos el recurso para nosotros manejar todo, todo el proyecto.”¹¹⁸

- El número de básculas no estuvo completo durante el 75% del tiempo que duro el levantamiento en el Distrito Federal, además de la falta también de estadímetros para la toma de talla.

“De hecho hubo falta de básculas y de estadímetros también. Porque era uno por escuela, cuando tú tenías que encuestar a varios niños y tenías que ser muy rápido para poderlos pesar y medir.”¹¹⁹

“Se utilizaron 15 básculas Mod. Big Foot carátula de reloj, healt o meter, hecha en USA 148 Kg.X 500gs., compradas por Tetra Pak, para la toma de peso de los niños de las primarias de la muestra de escuelas del D. F. Recibiendo el SNDIF 10 básculas el 9 de diciembre de 2004 y las 5 restantes el 13 de diciembre de 2004.”¹²⁰

- Las básculas utilizadas para el levantamiento del D.F. presentaron problemas de calibración.

“...el niño no quería pesarse ya, debido a que la primera vez que lo pesamos, pesaba 80 kilos...”¹²¹

“...En el levantamiento, la gente que estaba levantando del DIF llegó a pesar niños que pesaban 80 kilos...pero eso es por un mal uso. Cuando tu volteas la báscula se descalibra. Cuando la tienes que enderezar la ajustas y esperas. Los capacitaron para ello pero ... A parte, muchos de los que participan en ese proceso de pesaje era gente que estaba opuesta a levantarlo, no estaban muy convencidos. ...”¹²²

“...antes de iniciar el análisis, estuvimos checando que todos los campos estuvieran en centímetros y kilogramos, también vimos la calidad de la información, porque había niños que pesaban 80 kilos. Por eso pusimos candados en los campos. Debido a que si no hay una correlación entre el peso y la talla, el dato se perdía, por ejemplo aunque tuviera buena talla, se perdía por el peso disparado... erróneo, en esos casos lo mandábamos a la categoría de missing”¹²³

- Falta de básculas para la toma de peso, en los estados.

“...Entonces el DIF, no recuerdo cómo lo logró. Creo que le pidió a los Sistemas Estatales que lo vieran a través de salud. Empezaron algunos Estados a rotar básculas por diferentes lugares..., dependiendo de las fechas en que se tenía que hacer el levantamiento, iban llevando las básculas en algunos casos.”¹²⁴

“El DIF Nacional nos había proporcionado una cantidad de básculas, pero no eran las suficientes para poder llevarlo a cabo, entonces si tuvimos que comprar algunas.”¹²⁵

- El manejo especial de la prueba diseñada por el INEE, provocó una carga adicional de trabajo y responsabilidad al personal del DIF encargado de aplicar la encuesta.

“¿si se perdía la prueba se tenía que levantar un acta administrativa? Así es. Es más, llegaban a las escuelas y como ya era una muestra seleccionada, del listado de 30 niños decían: el 2, el 7, el 11 y el 23. Si el 23 era Juan Pérez y no había ido ese día a la escuela entonces podía hacerse un cambio o regresábamos el día siguiente a terminarla pero eso implicaba hacer un procedimiento administrativo y en dado caso que se llegara a perder algún documento se tenía que levantar un acta ministerial.”¹²⁶

- Personal del DIF Nacional se tuvo que hacer cargo de las actividades especializadas que llevarían otras instituciones, durante el levantamiento en el Distrito Federal.

“...Yo creo que de quien menos se espera es de quien más se recibe. En este caso nosotros teníamos como que la certeza de que Secretaría de Salud nos iba a apoyar enviando personal con cada equipo de trabajo. Sin embargo, no fue así. Al final de cuentas nos dijeron que no cubrían con el personal y pues nosotros asumimos esa responsabilidad de

¹¹⁸ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹¹⁹ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹²⁰ Oficio 8 de diciembre de 2004.

¹²¹ Información obtenida de las entrevistas realizadas.

¹²² Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹²³ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹²⁴ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹²⁵ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹²⁶ Información obtenida de la entrevista “E6”.

tomar el peso y la estatura y tuvimos la participación de SEP del DF; ellos nos apoyaron mucho, también con sus coordinadores regionales ellos también tomaron la capacitación y también en forma de cascada bajaron la capacitación a otros maestros. Eso también nos ayudo bastante.¹²⁷

CAPTURA

Durante la etapa de captura se identificaron los siguientes sucesos que no fueron contemplados en la planeación de la evaluación y que provocaron el retraso en esta etapa:

- Retraso en las fechas de levantamiento, lo que provocó que la captura se tuviera que realizar en el siguiente año (2005).
- La UNAM-ENTS no realiza la captura, siendo que estaba considerada para llevarla a cabo.¹²⁸
- Trámites administrativo internos del SNDIF: Las autoridades del SNDIF, en primera instancia, se dieron a la tarea de investigar si era posible realizar la captura con sus propios medios, es decir, sin tener la necesidad de contratar a empresas especializadas para dicha tarea. Después de analizar las áreas involucradas la situación, concluyeron que no tenían la capacidad para la captura de los datos obtenidos en la evaluación, dado el volumen de información que representaba y las características de cada instrumento, en particular el de la prueba. Cuando se toma la decisión de contratar el servicio de captura, el desconocimiento de las áreas administrativas del SNDIF sobre los trámites a seguir, ocasionaron retraso en la contratación de las empresas de captura.
- Antes de realizar la captura, el SNDIF llevó a cabo un proceso de validación¹²⁹ de los cuestionarios aplicados con el propósito de disminuir las inconsistencias y agilizar su proceso de captura, lo cual no sucedió, la situación le provocó retrasos a la empresa de captura al tener que corregir de nueva cuenta las inconsistencias de información.
- Los evaluadores detectaron errores de captura o levantamiento.

“Después la parte del estado de nutrición. Ahí tuvimos muchos problemas con las bases. Porque de repente teníamos datos en centímetros y datos en metros y teníamos que tener todo homogéneo. Entonces, fue buscar la manera de pasar todo a centímetros y era un mundo de datos.”¹³⁰

¹²⁷ Información obtenida de la entrevista “E4”.

¹²⁸ Existen borradores (16 de agosto de 2004) de convenios para realizar la captura entre el SNDIF y la UNAM-Escuela Nacional de Trabajo Social.

¹²⁹ Tarjeta informativa del 3 de enero de 2005.

¹³⁰ Información obtenida de la entrevista “E7”

- Variaciones entre la muestra original y los resultados de captura; en las siguientes tablas se presentan las variaciones de la muestra con los resultados de la captura de los 3 tipos de cuestionario y la prueba de lectura a nivel estatal:

Variaciones de los Cuestionarios de Alumnos, Padres y Directores (muestra-captura)											
Entidad	Muestra Escuelas (a)	Captura Escuelas (b)	Variación a-b	Muestra Alumnos (c)	Captura Alumnos (d)	Variación c-d	Captura Directores (e)	Variación a-e	Muestra Padres* (f)	Captura Padres (g)	Variación g-f
Aguascalientes	50	60	20.0%	1,200	610	-49.2%	50	0.0%	300	300	0.0%
Baja California	52	58	11.5%	1,200	1,213	1.1%	48	-7.7%	312	280	-10.3%
Baja California Sur	51	50	-2.0%	1,200	1,176	-2.0%	50	-2.0%	306	300	-2.0%
Campeche	52	59	13.5%	1,200	1,299	8.3%	53	1.9%	312	1,071	243.3%
Coahuila	60	49	-18.3%	1,200	967	-19.4%	53	-11.7%	360	325	-9.7%
Colima	52	47	-9.6%	1,200	1,089	-9.3%	47	-9.6%	312	279	-10.6%
Chiapas	64	73	14.1%	1,200	1,313	9.4%	61	-4.7%	384	372	-3.1%
Chihuahua	53	46	-13.2%	1,200	949	-20.9%	35	-34.0%	318	214	-32.7%
Distrito Federal	50	47	-6.0%	1,200	1,132	-5.7%	46	-8.0%	300	281	-6.3%
Durango	52	51	-1.9%	1,200	1,171	-2.4%	52	0.0%	312	311	-0.3%
Guanajuato	51	55	7.8%	1,200	940	-21.7%	41	-19.6%	306	206	-32.7%
Guerrero	50	50	0.0%	1,200	1,199	-0.1%	51	2.0%	300	300	0.0%
Hidalgo	53	61	15.1%	1,200	1,246	3.8%	50	-5.7%	318	312	-1.9%
Jalisco	55	62	12.7%	1,200	1,206	0.5%	55	0.0%	330	319	-3.3%
Estado de México	54	48	-11.1%	1,200	1,033	-13.9%	47	-13.0%	324	231	-28.7%
Michoacán	52	41	-21.2%	1,200	734	-38.8%	33	-36.5%	312	192	-38.5%
Morelos	53	44	-17.0%	1,200	969	-19.3%	39	-26.4%	318	219	-31.1%
Nayarit	52	55	5.8%	1,200	1,194	-0.5%	47	-9.6%	312	282	-9.6%
Nuevo León	54	48	-11.1%	1,200	1,075	-10.4%	48	-11.1%	324	287	-11.4%
Puebla	50	46	-8.0%	1,200	1,072	-10.7%	46	-8.0%	300	268	-10.7%
Querétaro	54	53	-1.9%	1,200	1,158	-3.5%	45	-16.7%	324	264	-18.5%
Quintana Roo	52	45	-13.5%	1,200	1,041	-13.3%	45	-13.5%	312	270	-13.5%
San Luis Potosí	55	55	0.0%	1,200	1,196	-0.3%	55	0.0%	330	328	-0.6%
Sinaloa	50	39	-22.0%	1,200	936	-22.0%	53	6.0%	300	252	-16.0%
Sonora	53	52	-1.9%	1,200	1,179	-1.8%	41	-22.6%	318	211	-33.6%
Tabasco	53	63	18.9%	1,200	1,283	6.9%	52	-1.9%	318	311	-2.2%
Tamaulipas	54	65	20.4%	1,200	1,259	4.9%	52	-3.7%	324	317	-2.2%
Tlaxcala	51	58	13.7%	1,200	1,190	-0.8%	49	-3.9%	306	294	-3.9%
Veracruz	55	0	-100.0%	1,200	-	-100.0%	-	-100.0%	330	-	-100.0%
Yucatán	54	49	-9.3%	1,200	964	-19.7%	41	-24.1%	324	244	-24.7%
Zacatecas	53	12	-77.4%	1,200	121	-89.9%	11	-79.2%	318	72	-77.4%
TOTAL	1,644	1,541	-6.3%	37,200	31,914	-14.2%	1,396	-15.1%	9,864	8,912	-9.7%

*Considerando como mínimo 6 cuestionarios de padres por cada escuela.

Figura 3.2.16 Tabla de variaciones muestra-captura cuestionarios.

Variaciones de la prueba de lectura (muestra-captura)

Clave	Entidad	Muestra escuelas (prueba)	Muestra alumnos de 6° (prueba)	Captura escuelas (prueba)	Variación escuelas	Captura alumnos (prueba)	Variación alumnos
1	Aguascalientes	12	120	12	0%	109	-9%
2	Baja California	12	120	12	0%	107	-11%
4	Campeche	13	130	12	-8%	98	-25%
5	Coahuila	13	130	13	0%	127	-2%
7	Chiapas	12	120	12	0%	120	0%
8	Chihuahua	13	130	10	-23%	100	-23%
9	Distrito Federal	90	900	0	-100%	0	-100%
11	Guanajuato	12	120	11	-8%	106	-12%
12	Guerrero	14	140	14	0%	136	-3%
13	Hidalgo	15	150	9	-40%	71	-53%
14	Jalisco	12	120	6	-50%	55	-54%
15	México	14	140	14	0%	105	-25%
16	Michoacán	12	120	9	-25%	78	-35%
18	Nayarit	12	120	10	-17%	95	-21%
22	Querétaro			50	100%	392	100%
23	Quintana Roo	12	120	0	-100%	0	-100%
25	Sinaloa	12	120	8	-33%	73	-39%
26	Sonora	12	120	11	-8%	110	-8%
27	Tabasco	12	120	11	-8%	99	-18%
28	Tamaulipas	12	120	12	0%	77	-36%
29	Tlaxcala	12	120	12	0%	120	0%
30	Veracruz	13	130	0	-100%	0	-100%
31	Yucatán	12	70	9	-25%	30	-57%
32	Zacatecas	12	120	12	0%	112	-7%
Totales		365	3600	269	-26%	2320	-36%

Figura 3.2.17 Tabla de variaciones muestra-captura Prueba de Lectura 6° Grado.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

En esta etapa se identificaron los siguientes sucesos no programados:

- No todas las instituciones que fueron seleccionadas para participar en el análisis de los datos intervinieron en esta etapa:

INSTITUCIÓN Seleccionada inicialmente	ACTIVIDAD	INSTITUCIÓN que realizó la actividad
INCMNSZ	Procesamiento y análisis de resultados sobre nutrición	INCMNSZ, Zimat Consultores
UNAM-ENTS	Análisis del Impacto Social	SNDIF
LICONSA	Análisis de laboratorio de pruebas de leche	No se realizó
SAGARPA	Evaluación del impacto económico	Zimat Consultores, INCMNSZ
INEE	Análisis de la prueba de lectura	No se realizó

- Falta de evaluador para el análisis de impacto económico, el SNDIF solicitó en último momento el apoyo a Tetra Pak para llevar a cabo el análisis.

"...No. Ahí tuvimos que correr para tratar de buscar con quién. Ya desde antes nos lo habían comentado, pero había sido, el trato más en el sentido de: tu Tetra Pak a ver si me recomiendas a alguien, o conoces a alguien, o alguna institución, o una IP que se dedique más o menos a esto. Que nos pueda ayudar. Al final fue como: ¿qué creen? Ustedes son los afortunados, asignados para hacerlo."¹³¹

- Diferentes metodologías para depurar, procesar y analizar la información entre el INCMNSZ y Zimat consultores, quienes fueron los evaluadores. En los primeros análisis de la información se dieron decisiones diferentes entre los evaluadores para procesar los datos llevando a resultados preliminares distintos.

"...Entonces, el problema fue, desde mi punto de vista, la ponderación. ...Que se definiera: se pondera o no se pondera. Creo que ese fue el problema fuerte dentro del estudio, la metodología. Incluso, para limpiar las bases. Porque había algunos errores de captura dentro de las bases y el método de cómo se habían limpiado o cómo se hayan corregido los errores estadísticos."¹³²

"Contradicciones entre los resultados... ¿Básicamente fue por ponderación? Si, realmente te da otra realidad. Eso podría marcar toda una gama amplia de diferencias... Si. El procesamiento fue muy diferente."¹³³

"...No hubo factores de expansión, que ese fue un grave error, cuando interpreta "X", lo interpreta sin los factores de expansión y te cambia mucho porque Colima tenía mil casos y el Estado de México también. Digo, Colima es la cobertura de un municipio... Entonces, después ya se hace la expansión de ese esquema ..."¹³⁴

"Cuando se empiezan a analizar los datos, ZIMAT toma la decisión de ponderar los datos. ¿Por qué ustedes no lo hacen? Primeramente no ponderamos datos porque queríamos tener los datos crudos como tal, y así poder emitir una información más veraz. Ponderamos datos en el caso, nada más de lo que fue nuestra escala categorización de alimentos. Pero, de ahí en fuera, nosotros procuramos no usar ponderadores porque queremos dar la información como estaba... Como te comenté, primero se estaba viendo la postura de no ponderar, que fue lo que estábamos llevando a cabo, pero después, cuando queríamos dar resultados supimos que estaría otra parte de evaluadores, reconsideramos la postura. También... considerando en una reunión de equipo de trabajo,... buscar una forma de ponderar un

¹³¹ Información obtenida de la entrevista "E1".

¹³² Información obtenida de la entrevista "E1".

¹³³ Información obtenida de la entrevista "E2".

¹³⁴ Información obtenida de la entrevista "E5".

ponderador... que no fueran resultados tan disparatados, ya que sería confuso, que ellos presentaran una cosa y nosotros presentar otra cosa. De no ser así, si la gente que estaba en el público no entendía mucha parte de estadística se podía llegar a confundir con la información y lejos de beneficiar podría perjudicar, entonces buscamos jugar con ponderadores y al final sí se hizo con ponderador, pero no descartamos usar la información tal cual resultó y entonces se hicieron dos análisis uno con ponderador y sin ponderador, en ambos casos los resultados fueron similares... usando nuestra información.”¹³⁵

- Duplicidad en los análisis realizados. Cada evaluador tenía asignado un tema específico para analizar, durante el proceso ambos abordaron tanto el tema asignado, como el del otro evaluador, utilizando diferentes enfoques y metodología, lo cual arrojó resultados en ocasiones contradictorios.

“...Entonces, caías en ese tipo de contradicciones, en donde decías: aquí tiene un mejor impacto en términos de nutrición. Y también algo muy curioso, que fue la gota que derramo el vaso. El Instituto Nacional de Nutrición que hace interpretaciones de impacto económico y que van en sentido contrario de las conclusiones que había sacado Trabajo Social¹³⁶ de la UNAM.”¹³⁷

“Ustedes tenían a cargo la evaluación de lo que era el impacto nutricional, ¿por qué también evalúan los otros temas? Porque... como nos dieron el instrumento completo teníamos que conocer y poner la contraparte nutricional, porque no podemos hablar de la parte nutricional de algo, si no conocemos el contexto...”¹³⁸

“...Exacto, dos puntos de vista, dos procedimientos, dos procesamientos...”¹³⁹

“Alguien más hace la expansión. Que obviamente cambia mucho el resultado... Es decir, por su lado el Instituto Nacional de Nutrición estaba haciendo su evaluación. Creo que Tetra Pak también...”¹⁴⁰

- Existencia de intereses particulares en el análisis de los datos.

“¿Qué tipo de sesgo?... Entre el Instituto, ZIMAT y el DIF Nacional; pues cada quien estaba buscando lo suyo. ..., era un muy buen momento para encontrar información que a cada uno le fuera a servir. ... DIF Nacional se encontró entre los dos... Así como, ¿a quién le voy a ser caso?...”¹⁴¹

“... a la industria alimentaria le interesaron ciertos datos. En este caso, a Tetra Pak y más los asuntos de la distribución o las adquisiciones de leche... y por el otro lado, el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición se enfocó más a las cuestiones de nutrición ... Obviamente que las variaciones fueron totalmente distintas”.¹⁴²

“Nos interesó mucho la parte de conocer el estado de nutrición de los beneficiarios. El interés particular era ese. Conocer cómo estaban los niños...”¹⁴³

“...si el Dif Nacional cedió el análisis a otros, pues ellos van a interpretarlo desde sus perspectiva metodológica y desde sus intereses; no solo ocurre esto con la empresas privadas sino también con las instituciones de gobierno que pudieron interpretar los datos”...¹⁴⁴

“... La interpretación y el análisis. Para nosotros fue una situación de tensión, una situación complicada, porque se podía interpretar. Que fue lo que al final ocurrió. Que podíamos tener algún conflicto de intereses.”¹⁴⁵

¹³⁵ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹³⁶ El entrevistado menciona “Trabajo Social de la UNAM” cuando se refiere a Zimat Consultores.

¹³⁷ Información obtenida de la entrevista a “E1”.

¹³⁸ Información obtenida de la entrevista a “E7”.

¹³⁹ Información obtenida de la entrevista a “E3”.

¹⁴⁰ Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹⁴¹ Información obtenida de la entrevista a “E1”.

¹⁴² Información obtenida de la entrevista a “E4”.

¹⁴³ Información obtenida de la entrevista a “E7”.

¹⁴⁴ Información obtenida de la entrevista a “E5”.

¹⁴⁵ Información obtenida de la entrevista a “E1”.

- Percepción de conflicto de intereses

“...Entonces, obviamente estábamos cayendo en este tema también. Para nosotros era complicado porque no queríamos. Dada la relación que teníamos con el DIF, la presencia con los Estados y la relevancia que tiene Tetra Pak dentro de los programas sociales. Al ser un proveedor de envase, de los proveedores del DIF se podría prestar a cubrir un conflicto de intereses muy fuerte.”¹⁴⁶

“¿Identificas algún conflicto de intereses por parte de los involucrados...? Si. De entrada yo pienso cómo DIF tiene ese tipo de financiamientos con empresas. Esa es una lectura que yo hago desde, mi propia manera de entender las cosas. Que yo soy digamos un técnico que hace evaluación. Pero hasta donde entiendo, pues el DIF tiene como sus normas y criterios para este tipo de convenios...Entonces, a mí me parecía que podía haber conflicto y en ese sentido era muy importante establecer mi libertad de investigación. Afortunadamente no tuve ningún problema, entonces, en ese sentido yo quede sorprendido, gratamente; porque... podía hacer mi trabajo sin preocuparme de que algún resultado no le gustara a... la empresa financiadora. Entonces, yo más bien, ahí vi que... que había buena fe... Lo que a mí me parecía que podía ser una causa de conflicto de interés a mí me pareció otra cosa, después.”¹⁴⁷

“Del lado de Tetra Pak se hizo de una manera como lo propuso un tercero. Al final nos hizo sentido con lo que estaba pidiendo el DIF. Desconozco si haya sido por una cuestión de intereses personales o de qué tipo.”¹⁴⁸

- Se considera que los evaluadores tuvieron poco tiempo para realizar el análisis, además de que en el caso del INCMNSZ, estaba también realizando el análisis de la información recabada en el Censo Nacional de Talla 2004.

“...el tema del tiempo jugó en contra; de manera muy fuerte con el DIF Nacional,... Porque ninguno nos imaginábamos que el tema del procesar tanta información y de poder interpretarlo iba a tomar tanto tiempo...”¹⁴⁹

“... teníamos que estar analizando a la par el censo de talla y lo de desayunos escolares. Hubo buen tiempo pero nosotros también andábamos apresurados sacando lo del censo. Allí como que nos comió un poco de tiempo...”¹⁵⁰

- Los evaluadores que analizaron los resultados al no ser las mismas personas que diseñaron los instrumentos tuvieron dudas de cómo interpretar los datos.

“...que, cada uno pudiera diseñar su instrumento de evaluación y al final conjuntar uno sólo para que, de esa manera se lograra tener un impacto mayor en los resultados.

Resultados más tangibles y así, no te lleva tanto tiempo estar buscando o entendiendo... A ver qué quiere decir esta pregunta... Primeramente lo que yo propondría hacer sería lo siguiente: que las partes involucradas, en este caso los evaluadores no sé... o quienes vayan a hacer la parte del instrumento lo diseñen. Cada uno que diseñe su parte, para que tú al tener la información, ya sabes hacia donde vas, conoces lo importante. Porque cuando tú no diseñas el instrumento y lo diseña alguien más, a veces el objetivo no lo vas a percibir, porque tú no diseñaste el cuestionario... Como que tú dices: ... y aquí qué... aquí qué querían hacer. Eso fue lo que de repente nos preguntábamos, esta parte como que, ¿qué querían preguntar aquí? porque era una pregunta ahí, o un montón de respuestas, o que opción múltiple... ¿pues qué quieren hacer?”¹⁵¹

- El diseño de la evaluación fue integral y el análisis parcial.

“...lo importante del diseño es haber vinculado varios temas...Era integral. Lo valioso era lo integral...”¹⁵²

“el análisis de la evaluación no fue tan propia, fue a partir de los resultados de la visión de otras personas. Si creo que se quedó corta. Nos faltó, nos falta.”¹⁵³

“nos quedamos cortos. ... Creo que pudimos sacarle más jugo a la información.”¹⁵⁴

¹⁴⁶ Información obtenida de la entrevista a “E1”.

¹⁴⁷ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁴⁸ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁴⁹ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁵⁰ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁵¹ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁵² Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹⁵³ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁵⁴ Información obtenida de la entrevista “E7”.

“¿Ubicas algún resultado que no haya sido presentado? Creo que no. Creo que si publicamos, tanto de maestros, como de los niños. Creo que al final ya no dimos todo lo de los maestros porque no era tan representativo ó no era como de tanto peso conocer eso, pero aun así entregamos toda la información.”¹⁵⁵

“¿Crees que la información fue valiosa? Sí, muy valiosa. Como primera información es la única que se tiene. Y creo que es una herramienta valiosa y le puedes sacar mucho. ... A nosotros nos faltó hacer muchos cruces, ya no alcanzó el tiempo, pero la base da para muchísimo...”¹⁵⁶

- De parte de uno de los evaluadores, sus resultados son a nivel nacional, no realizó análisis a nivel estatal.

“... Insisto, no es la misma economía. México es muchos Mexicos. A nivel estatal no nos metimos con ese asunto nosotros porque implicaba hacer análisis por Estados.”¹⁵⁷

“...no como hubiéramos querido. Yo creo que hubiera sido mucho mejor que hubiéramos tenido un significado de esa evaluación pero más hacia nosotros, hacia nuestro quehacer en el Estado. Entonces, créeme que sí, claro que nos interesa saber a nivel general, pero también nos interesa saber a nivel local, porque no todos somos iguales. O sea, si hizo falta eso, no creo que hayan cumplido al cien por ciento. Que si fue un instrumento que nos ayudó a saber cosas, sí. ... Pero a nivel local no tenemos un resultado fehaciente de lo que nosotros... de lo que sucede aquí.”¹⁵⁸

- No se realizó el análisis de los resultados de la prueba diseñada por el INEE.
- Falta de coordinación por parte del SNDIF en el análisis de datos.

“¿Cómo consideras la coordinación del SNDIF? Considero que no tomó el rol que debió haber tomado o el protagonismo que debió haber tomado en el sentido de sentar bien las bases y fue mucho por la presión del tiempo. Creo que llegó un momento donde ya había comprometido una fecha, no sin antes de haber definido como se debió haber trabajado la información para que estuviéramos comparado “peras con peras” todas las partes que estábamos involucradas ahí. Y dada esa premura llevó a tener que presentarse y cumplir, pero no logrando tener un estudio o unas interpretaciones desde un enfoque y otro, un enfoque nutrición y un enfoque económico y sí tenían sentido por ambos lados... Creo que fue un mediador. Pero al final se encontraba en una posición muy complicada. Porque al final estaba pidiendo un favor a un Instituto de renombre en la cuestión de nutrición, y estaba pidiendo también un favor a una empresa de la IP que tiene una presencia muy importante en los programas sociales y sobretodo dentro de la industria láctea. Creo que fue más una función de mediar, más que de haber tratado de definir y sentar las bases de qué se iba a presentar y cómo se tenía que re trabajar algo en términos de interpretar...”¹⁵⁹

“...Y entre ustedes y el Instituto Nacional de Nutrición? No hubo... no hubo acercamiento”¹⁶⁰

“¿Hubo reuniones entre ustedes? Sólo hubo una. ¿Estando DIF o no estando DIF? No estando DIF. Fuimos nada más nosotros... La convocó... ZIMAT... y fuimos nosotros a platicar con él para decirles lo mucho que habíamos avanzado porque ellos llevaban poco tiempo y querían ver si teníamos lo mismo... querían ellos ver qué estábamos trabajando con la misma base. Yo siento que era como la idea de verificar que nosotros teníamos la misma información que ellos, pero cuando vieron que era la misma ya no hubo ningún problema y seguimos trabajando. ¿Más bien era como analizaban ustedes los datos? Exacto.”¹⁶¹

“... tener dos evaluadores. Como que esa parte fue conflictiva. Porque de repente a nosotros nos desconcertó ver que también estaba otra persona organizando. Porque la primera percepción fue: ¿Qué no confían en lo que estamos haciendo? fue así como esa sensación y yo siento que a lo mejor tal vez los de ZIMAT dijeron: bueno si ya tienen a estos... por qué nos están poniendo a competir. Siento que eso no debió haber pasado. ¿Ustedes se ubicaban como los evaluadores de todo? ...Si, exacto. ZIMAT dijo apóyame, evalúa todo eso. Por eso también nosotros cuando dijimos no podemos dejar de estar en Nutrición, sin ver la parte de acá. Eso es como cuando vimos esto, analizamos todo. Nos pusimos a evaluar toda la información y fue por eso que tuvimos todo ese margen del contexto... y pudimos decir: bueno, esto es por esto, es por aquello y sí el niño desayuna y hace esto o aquello, va a ser acá. Entonces pensábamos nosotros que al ser evaluador teníamos la responsabilidad de tener que evaluar esa parte. Si; eso fue.... Ustedes no se enteraron. Al inicio de todo el proceso se pretendía que no nada más hubieran dos evaluadores, sino se pretendían cuatro evaluadores ¿Esa parte no la tenían presente Ustedes cuando empezaron su evaluación? Sí, no la teníamos presente. ..., ya después, cuando entendí, ah! bueno... Entonces, ya no decimos nada. Pero fue ahí, esa parte que a lo mejor me perdí...O fue falta de comunicación....”¹⁶²

¹⁵⁵ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁵⁶ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁵⁷ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁵⁸ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁵⁹ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁶⁰ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁶¹ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁶² Información obtenida de la entrevista “E7”.

- Utilización de fuentes de información no acordadas.

“...La información en su mayoría; y digo en su mayoría quitando esta tabla porque no vino del DIF Nacional sino de información que teníamos nosotros Tetra Pak a través de los Sistemas Estatales; verídica. No hubo ningún tipo de manipulación de la información. ... Creo que aquí el tema fue por una cuestión de pro actividad de parte de Tetra Pak. En lugar de haber solicitado esto al DIF Nacional buscando ahorrar tiempo. Hizo que todo lo que se hizo previo a esa gráfica se echara para atrás. Creo que ese fue el único error que tuvimos ahí. Sí podemos decir que ese fue un error. Que al final fue con la intención de facilitar las cosas. Sobre todo por las peticiones y las solicitudes que estaba pidiendo Trabajo Social de la UNAM. Porque al final nos tomó mucho tiempo contar con la información al cien por ciento de lo que necesitaba Trabajo Social de la UNAM. Las primeras entregas que tuvimos de base. ... ¿Esa información que ustedes entregan es por qué no existía en el DIF?... La entregamos por cuestiones de tiempo. Fue algo que nos pidieron faltando una semana y media para la entrega. ¿Pero ustedes nunca preguntan al DIF si la tiene o no? No. Por cuestión de tiempo la entregamos. Eso fue lo que hicimos.”¹⁶³

RESULTADOS

En la etapa de resultados, se presentaron las siguientes situaciones:

- Existieron resultados preliminares de impacto económico presentados por el INCMNSZ que iban en sentido contrario a las conclusiones presentadas por Zimat Consultores. Además, se dieron declaraciones de los evaluadores que fueron cuestionadas entre ellos mismos.

“Sí, si tuvimos contradicciones porque de repente se oía: no yo digo que es eso; no yo digo que es esto; no yo digo que aquello. De repente estábamos en contradicción de la información ¿En la metodología del proceso para analizar los datos surgen las contradicciones? Ajá.”¹⁶⁴

“Al final hubo varias contradicciones entre lo que se presentó, por un lado a través de Trabajo Social de la UNAM¹⁶⁵, y lo que presentó, por otro lado, el Instituto Nacional de Nutrición. Al estar teniendo la presencia de conclusiones que a la mejor se podían contraponer.”¹⁶⁶

“... hubo dos lecturas diferentes en la presentación en Guadalajara. Entonces esas dos lecturas diferentes que presentamos oficialmente pues crearon ruido.Cuál es la más correcta. ...”¹⁶⁷

“...se aprovechó este evento internacional...de la Red de Alimentación Escolar en Cancún. Ahí invitamos a los dos, tanto a Tetra Pak como al Instituto de Nutrición que tenían resultados un poco distintos, que chocaban. No necesariamente contradictorios pero que llegaban a chocar un poco.”¹⁶⁸

- Falta de un documento formal conteniendo los resultados finales de la evaluación por parte de los evaluadores.

“¿Se realizó un documento formal de los resultados obtenidos? No se concretó. Quedó como un proyecto, era básicamente hacer la puesta en prosa de la presentación que hice en Guadalajara. Sólo quedó a nivel de la presentación en Power Point.”¹⁶⁹

“¿Hay un documento formal final de parte de cada evaluador y de todo el conjunto de la evaluación? Formal, formal... Bueno yo te podría decir que hay dos cuadernillos que son cuadernos de trabajo para nosotros, pero para el Instituto de Nutrición pues, fue su resultado final; su análisis final son dos cuadernillos. ... Más con gráficos y alguna redacción pero nada institucional, nada formal si tú lo quieres decir así. Por parte de Tetra Pak hay una presentación en Power Point, y ya. Y por parte de DIF Nacional, la primera versión que se entregó en el Sexto Encuentro de Alimentación en Mazatlán. Les decía la vez pasada, que era un documento como de ciento y pico de páginas y al final se entregó un documento ejecutivo como de... no sé... treinta, cincuenta páginas. Hubo muchos. Más las bases de datos que se entregaron en el disco.”¹⁷⁰

“¿Se presentan los resultados y no hay un documento final? Sí. Ahí fue por cuestión de tiempo. No fue culpa nuestra, fue culpa del DIF por no tomar bien en cuenta los tiempos. Dado que lo que estaba ya en puerta era el tema de la

¹⁶³ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁶⁴ Información obtenida de la entrevista “E7”.

¹⁶⁵ El entrevistado menciona “Trabajo Social de la UNAM” cuando se refiere a Zimat Consultores.

¹⁶⁶ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁶⁷ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁶⁸ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁶⁹ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁷⁰ Información obtenida de la entrevista “E3”.

presentación como tal, pues se optó primero por trabajar con la presentación. Que era lo que se necesitaba de manera urgente.”¹⁷¹

- Falta de interés en los resultados obtenidos por parte del SNDIF.

“Retomando lo de los datos. Estos datos contrarios a lo que en su momento era el discurso del DIF ¿fueron presentados? Claro. Pero no fueron... cómo te puedo decir, no fueron exaltados. No se puso el dedo en el renglón. Había que cambiar muchas, muchas cosas y en ese momento no había quien estuviera interesado. O tuviera la estructura mental para decir: creo que pasa esto. Es la ventaja y la bondad de la evaluación. ... Pero pues, si se presentó pero no se hizo nada más.”¹⁷²

“... la credibilidad se construye y en mi caso se construye con los datos, los resultados y con la posibilidad de que se evalúen y evaluación. Ahí también me quedé con las ganas, no tuve mucha retroalimentación del DIF.”¹⁷³

“...Es más creo que ni siquiera lo hubo de parte de la cabeza. O sea creo que hubo resultados pero no hubo una propuesta de parte del DIF Nacional; con respecto a los resultados vamos a hacer esto y esto. O se va a modificar... pero yo no vi una acción de DIF con respecto a los resultados...”¹⁷⁴

- La aceptación de resultados fue influenciada dependiendo de que evaluador presentaba el dato.

“¿Considera que la aceptación de los resultados dependió de quien los presentaba, si uno u otro evaluador? Considero que... la aceptación de un resultado X, o sea por parte de DIF Nacional...si podría decirte que sí. Si hubo un poco de sesgo, si le quieres llamar así, para la aceptación de los resultados. Pero fue producto no del análisis sino más bien de relaciones políticas y públicas. Más que con el fondo del asunto.”¹⁷⁵

“... En términos de qué combinación podía funcionar mejor en temas de modalidad de desayuno y tipo de leche. Creo que fue algo que no se recibió del todo bien. Y por qué. Por lo que en un inicio era lo que nosotros queríamos evitar... La idea de que no tuviéramos que ver con ningún tipo de análisis, era que se podía interpretar como que pudiera llegar a darse un conflicto de intereses. Pues partiendo de eso, lo que queríamos era hacerlo lo más transparente posible. Que nosotros no tuviéramos nada que ver. Por eso se tomó la decisión de contratar a un tercero...Ahora, creo que fue una postura del DIF. De cerrarse ante ese tema cuando hay muchas cosas técnicas que demostraban eso, de una manera contundente...el DIF tomó una posición más de cerrarse en el sentido de: como me lo dice “X”, creo que ahí tiene “mano negra”. Cuando al final creo que el tema importante de esto no lo estaba diciendo “X”.¹⁷⁶

“De pronto si tú dices: Nutrición es la ley... y en este tipo de programas. Pues, bueno. ”X” es una autoridad en esto. Bueno, pues entonces, yo le creí. Es más tu me ponías a “Y” su propio interés muy concreto; que es el negocio... Entonces, yo le creía más al otro. Claro que después me lleve mi sorpresilla...”¹⁷⁷

- Cambios administrativos en el SNDIF durante 2005 y 2006, en los puestos de dirección y dirección general del área encargada de la evaluación.

“...¿ se hubieran obtenido otros resultados si no se hubieran hecho los cambios administrativos que se dieron en la gente que llevaba el proyecto? Yo creo que sí. Porque finalmente, lo bueno de que una persona sepa todo es que sabe coordinar, porque además esta persona tenía como el don de coordinar bien. Lo malo de tenerlo encerrado en una sola persona es que se va y vale gorro todo.”¹⁷⁸

“... después del levantamiento ¿hasta ahí se puede decir que hay una presencia de DIF Nacional? Sí, como que queda a un lado... Yo creo que sí, como que pierden... Salen de escena en un momento dado. No sé si problemas administrativos, si cambios de gobierno...¿Qué tanto se enteran los Sistemas Estatales de los problemas administrativos que se presentan? La salida del que dirigía el proyecto...Yo creo que nos enteramos totalmente. O sea, sabemos que se va, sabemos por qué se va. ..., entonces, se empieza a perder esa figura de líder que tenía el DIF Nacional. Se empieza a perder esa cabeza, como que queda suelto todo. Y a lo mejor por eso, la no importancia, a lo mejor, no lo entregó con la importancia necesaria o no te hizo ver lo importante que era la información que estaba presentando y si a eso le agregamos la persona que lo recibe o el Estado que lo recibe no le da importancia pues, ahí se queda, no. ...Creo que quedó así como muy apenas. A, pues fue una evaluación y el impacto económico quedó así, en el impacto nutricional así y en el impacto social pues más o menos esto. Pero no hay como una herramienta para... Que sean utilizados en y

¹⁷¹ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁷² Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁷³ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁷⁴ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹⁷⁵ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁷⁶ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁷⁷ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁷⁸ Información obtenida de la entrevista “E3”.

la operación. ...¹⁷⁹

“...pero el cambio de una persona que había coordinado todo no desmanteló el proyecto. Lo retrasó un año y medio...”¹⁸⁰

- Falta de interés de los SEDIF en los resultados, de los 30 estados con resultados solamente 3 se identifican que llevaron a cabo un análisis de su información.

“...no somos capaces de ir más allá y de cuestionar o de exigir de alguna manera o aportar para exigir esa retroalimentación que no se dio, bueno sí se dio, pero no en la escala que nosotros hubiéramos querido. ..., le das un uso a la información del censo, cosa contraria a la evaluación, a la cual no le hemos dado un uso, en ningún sentido.... Como Estado lo hicimos a un lado y no le dimos la importancia, entonces, creo que ahora que lo recuerdo pues, sí es como necesario aceptar eso. Pero nunca es tarde para rectificar...”¹⁸¹

“¿Hubo Estados que trabajaron su información directamente? Por su cuenta, sí. Si mal no recuerdo de los que llegaron a decírmelo fueron tres Estados que trabajaron su información por su cuenta.”¹⁸²

“¿Cuántos Estados analizaron sus datos de manera independiente? Tres seguros que los analizaron bien...”¹⁸³

“Yo me quedaría con que tenían una buena expectativa y de ahí quien quiso y quien pudo retomo su evaluación la aplicó a su Estado y punto. Quien no pues, no. Por ejemplo, en el Estado de México si retomaron de manera muy seria. El Estado de México fue miembro de la Comisión de Evaluación y siempre fue un miembro activo, muy interesado. Creo que por ese lado te podía mencionar al Estado de México. Probablemente Jalisco también hizo su evaluación o la está haciendo. Aguascalientes probablemente también y párale de contar. Chiapas probablemente también pero ya no nos informan de eso.”¹⁸⁴

- Falta de comunicación del SNDIF con los SEDIF.

“Creo que ahí hizo falta de parte del DIF Nacional mucho trabajo con los Estados en este tema. Se hizo mucho trabajo para atender el tema del levantamiento, sin embargo, no tanto de qué se iba a obtener como resultados y para que iban a ser esos resultados. Entre esa incertidumbre y ante el producto final que se entregó...”¹⁸⁵

“DIF Nacional comunicó a los estados, qué estaba pasando? Que yo recuerde no, o al menos conmigo no. No sé, el tiempo en el que por ejemplo, quedaron de entregar la información o que si iban a ver los resultados. No, de decir oye, estamos en esto, nos falta esto, no.”¹⁸⁶

PRESENTACIÓN

En la etapa de presentación de resultados, se dieron las siguientes situaciones fuera de lo planeado:

- Presentaciones de los evaluadores con datos preliminares, debido a que en el momento de presentar los resultados no contaban con versiones finales de los documentos.

Además, fue limitado su tiempo de exposición.

“¿Límites en cuestión de tiempo, resultados, qué poner, qué no poner? Sí, sólo de tiempo. No hubo limitación en otro sentido, el tiempo implicaba una selección de datos a presentar.”¹⁸⁷

“¿Lo que hicieron ustedes en Guadalajara fue preliminar?...Exacto, fue preliminar todavía. Porque todavía nos faltaba entregar el documento final, como que afinar detallitos...”¹⁸⁸

¹⁷⁹ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹⁸⁰ Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹⁸¹ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹⁸² Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁸³ Información obtenida de la entrevista “E5”.

¹⁸⁴ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁸⁵ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁸⁶ Información obtenida de la entrevista “E6”.

¹⁸⁷ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁸⁸ Información obtenida de la entrevista “E7”.

- En las primeras presentaciones de resultados, los datos fueron confusos para el personal de los SEDIF, debido a su dimensión y a la manera general de su presentación.

"...primeras presentaciones de los resultados... ¿A los evaluadores se les limitó en algo al presentar sus resultados? No, para nada. Cada quien presentó lo que se le dio la gana. ¿En tiempo? Incluso en tiempo... ¡Ah sí!... a ZIMAT. ... presentó en un evento de la Comisión de Evaluación, teníamos un programa largo y el... se extendía... Realmente no estaba siendo... ejecutivo. No se estaba entendiendo... Se le presionó para terminar, pero creo que sí terminó. Sí, si terminó su presentación..."¹⁸⁹

"... Yo creo que fue tan abundante la información que, hasta donde recuerdo, fue como una reacción de ¡pasmó!. Todo eso cómo lo proceso, porque era una presentación muy larga..."¹⁹⁰

"¿Consideras que los resultados pudieron ser confusos para los Sistemas Estatales? Sí, porque de repente al ser un documento tan extenso con tanta información y de repente, al presentar muy poquita de ella a lo mejor, ellos se quedaron con dudas. Bueno, pienso que pudo haber sido eso. Y a la mejor también, algunos Sistemas Estatales iban entrando a la administración, así que no tenían idea de lo que se había hecho previamente... Pero creo que, a lo mejor, por la forma que presentamos pudo resultar confuso, por que fue de manera general"¹⁹¹

"¿Consideras que los resultados de los evaluadores,... pudieron ser confusos para los Sistemas Estatales? Claro, por el asunto de la ponderación..., fue una presentación limitada por tiempo? Solo por tiempo y que respondió a las exigencias del protocolo y en función de eso ajustar los resultados. La presentación no fue muy pensada en términos de a quien está dirigida como Sistemas Estatales, por ejemplo. A esta investigación hemerográfica, uno se da cuenta que hay una compleja interpretación de las cosas, la historia te enseña que siempre ha habido conflictos y estados federados, confederados. Ahí hay muchas cosas complejas que ya no podría decir como operan en los Sistemas Estatales y DIF Nacional."¹⁹²

- Antes de que oficialmente el SNDIF presentara los datos finales de la evaluación, ciertos resultados se dieron públicamente por otros individuos.

"¿Se presentaron datos fuera del DIF Nacional? De esto creo que no. Al parecer... a no, sí. Cuando fue la reunión de la RAE se dieron a conocer resultados, esto fue después de la reunión en Guadalajara y ese día entró prensa al evento, y tomaron información fragmentada, y después sacaron un mega periodicozo del asunto. La prensa muy mañosa, empezó a hilar frases que estaban dentro de la misma evaluación y que siguen sustentadas en ella. Pero la prensa manipuló la información y puso palabras que no eran, porque me acuerdo que de ahí fue la primera vez que se supo que ese estaba haciendo la evaluación de Desayunos Escolares. Creo que fue el periódico El Universal y que con la información le tiraron durísimo al DIF pero hablando como si fuera Nutrición quien decía eso...y este fue el momento en que esto se presentó fuera de DIF."¹⁹³

"... Algo que cambiaría desde el enfoque del DIF es que se debieron haber firmado convenios de confidencialidad para el manejo de la información. Lo digo por el Instituto Nacional de Nutrición que empezó a dar información a los medios impresos, ... De acuerdo al análisis que ellos hicieron. Esa fue una de las observaciones, que en su momento, nosotros Tetra Pak hicimos a DIF Nacional. Sobre el problema que podríamos llegar a tener si se sacaban los resultados de la manera en que los íbamos a sacar. Al vapor, dado el compromiso que ya había hecho DIF Nacional de presentar los resultados. Esas son de las cosas que cambiaría desde el enfoque del DIF."¹⁹⁴

- Notas periodísticas amarillistas: se considera por parte de los entrevistados que las notas periodísticas, se debieron al desconocimiento de la evaluación, considerando a los periodistas como amarillistas y a la falta de presencia del SNDIF al no dar a conocer lo que estaba haciendo.

"...Por eso de ahí radicó el periodicozo, porque como nadie conocía en verdad qué es lo que se estaba haciendo y qué estaba pasando obviamente los malos periodistas, amarillistas pues, sacaron la información que más les convenía presentada a su manera. Y de ahí sacaron y filmaron su show."¹⁹⁵

"...Un resultado de la evaluación se presentó en periódico sin pedir autorización. Si, ya me acordé; y que dijo que estaba muy mal el programa. ¿Qué opinión te deja eso? Pues es el sesgo que puede haber por un mal manejo técnico de la información. Yo creo que ahí DIF Nacional tenía todo para salir a decir: hubo un mal manejo técnico de la información. Y si tú haces una evaluación elaborada con rigor teórico técnico te permite construir opiniones también de otra calidad y me sorprendió. Obviamente, es más importante en este país y es cultura periodística hacer más válida una opinión que haga ruido a mirar la calidad de la argumentación detrás de esa opinión. Creo que es un mal manejo

¹⁸⁹ Información obtenida de la entrevista "E3".

¹⁹⁰ Información obtenida de la entrevista "E2".

¹⁹¹ Información obtenida de la entrevista "E7".

¹⁹² Información obtenida de la entrevista "E2".

¹⁹³ Información obtenida de la entrevista "E7".

¹⁹⁴ Información obtenida de la entrevista "E1".

¹⁹⁵ Información obtenida de la entrevista "E7".

comunicativo en este caso del DIF.”¹⁹⁶

“... uno de los desenlaces, que fue el peor escenario que nosotros... planteamos a DIF Nacional, fueron los periodicosos. Y no de parte de nosotros...Una de las recomendaciones que nosotros hicimos fue: se debería publicar lo que se tiene para tratar de decir cómo estaban las cosas. DIF Nacional dijo que no. Que ellos lo arreglarían internamente. Si mal no recuerdo salieron cuatro periódicos en cuatro días distintos en esa semana. Después todo en calma. No sé qué ocurrió ahí. Yo creo que fue una cuestión política...”¹⁹⁷

“... fuera de lo que es DIF y DIF estatales. ¿Otros foros, otros medios? A bueno, “X”. Lo presentó ante La Jornada, Reforma y Excélsior. Bueno, no fue una filtración pública si no fue filtración de información.”¹⁹⁸

- Falta de difusión de los resultados finales por parte del SNDIF, se considera que los datos quedaron a nivel DIF y no se les dio la publicidad adecuada para que fueran conocidos.

“...evaluar el trabajo porque en ese momento...Quien solamente se quedó la información fue DIF y nunca más se dio a conocer esta información...Aquí lo que faltaba es que DIF Nacional hubiera hecho una presentación ante medios o ante SEP o la Secretaría de Salud para dar a conocer lo que estaban haciendo y de esta manera desmentir todas las cosas que se dijeron y tal vez ahí rescatar lo que era la evaluación ... Porque ya no hubo seguimiento y quedó así como de que: ay, el DIF está haciendo...Se pudo pensar que en la evaluación llegó de manera dudosa a Nutrición; y que esta hizo la evaluación y boicoteo en los resultados del programa. Lejos de que no se dio a conocer que no, que fue un trabajo en conjunto, en que DIF pidió a Nutrición elaborar el documento, hacer la investigación etc. Pero no se hizo,... La evaluación no se dio a conocer, mucha gente no conoce la evaluación. Creo que a eso le faltó a DIF, dar a conocer esa parte.”¹⁹⁹

“... ¿Tuviste conocimiento de lo que presentó DIF Nacional como documento final de la evaluación? No...”²⁰⁰

“¿Ustedes vieron el documento final que presentó el DIF a los Sistemas Estatales? No. No recibimos alguna copia de eso. Un Estado nos proporcionó una en alguna ocasión de las reuniones que tuvimos con ellos y fue para revisarlo ahí.”²⁰¹

“Me parece que tanto para el censo como para la evaluación se generó grandísima expectativa, grande, grande. Yo creo que si nos faltó como dirían, cacarear el huevo al final. Fue mucha chamba. Chamba de los Sistemas Estatales hacia la comisión. Fue mucho tiempo, fue desgaste,.... Yo creo que la expectativa de los sistemas fue muy buena. No sé si cubrimos todas las expectativas, comparativamente con el censo. Bueno pues en el censo tuvimos una presentación, otra vez, con medios y toda la cosa y aquí en la evaluación pues fue bastante más calladita, discreta y ya no le dimos seguimiento, esa es la cosa. Pero de que la recibieron bien, la recibieron bien.”²⁰²

“¿Hubo poca difusión de los resultados ? Así es. Muy poca.”²⁰³

“¿Qué ubicas de evaluación? Ya de los resultados que ellos dieron, nada. Yo me enteré en otros lados... Los grandes resultados importantes los vi en lo que presenta “X” y “Z” en el encuentro de la RAE y ahí son los datos significativos.”²⁰⁴

- Reacciones de inconformidad del personal del SNDIF ante ciertos resultados presentados por los evaluadores.

“Cuando presentan los primeros resultados al DIF ¿Qué opinas de la respuesta del DIF? Sintieron que fue una crítica más que una oportunidad. Esa es mi percepción.No me acuerdo. Pero curiosamente la primera persona que brincó cuando se presentó esa parte del resultado fue “X”. En el sentido de que, eso no se pidió. Para que traen esto. Eso fue lo que nos dijo. Al final cuando se le explicó que era un adicional y se quería compartir. Ante la posición insistente de X: esto no es relevante, esto no se les pide, ustedes nada más lo económico. Fue incomprensible...¿Cuál fue la opinión de “Y” sobre esa reunión? La sintió con asombro... me dijo que le extrañaba mucho la reacción del DIF cuando se presentaron los resultados.”²⁰⁵

“¿Pero qué actitudes tú veías cuando los evaluadores vinieron a presentar, dentro de los que fueron las personas del DIF Nacional que estuvieron en esas presentaciones? Pues es que nos vendieron lo que nos querían vender. ¿ la actitud de las personas del DIF Nacional hacia ellos? Pues lo mismo, recibimos lo que teníamos que recibir, punto. ¿No

¹⁹⁶ Información obtenida de la entrevista “E2”.

¹⁹⁷ Información obtenida de la entrevista “E1”.

¹⁹⁸ Información obtenida de la entrevista “E3”.

¹⁹⁹ Información obtenida de la entrevista “E7”.

²⁰⁰ Información obtenida de la entrevista “E2”.

²⁰¹ Información obtenida de la entrevista “E1”.

²⁰² Información obtenida de la entrevista “E3”.

²⁰³ Información obtenida de la entrevista “E6”.

²⁰⁴ Información obtenida de la entrevista “E5”.

²⁰⁵ Información obtenida de la entrevista “E1”.

se cuestionó? Creo que nada más una vez... se cuestionó,..."²⁰⁶

"Pues tal vez ya casi al final, como que ya no estaban tan de acuerdo con resultados que estaban ... como que de repente cuando vieron que no tuvo un impacto que se esperaba tener en el programa. ¿Cómo vamos? y estamos bien... y no estábamos tan bien. Si tuviéramos que poner un 10 estábamos en un 7 y se quería alcanzar un 10. Es como esa parte que ya no fue tan bien recibida la información. Eso fue como lo que sentimos, pero no le dimos mucha importancia y seguimos trabajando."²⁰⁷

- Los resultados son conocidos fuera del DIF, por el interés particular de algunas personas.

"... el tiempo formal de la encuesta coincidía con el primer encuentro de la RAE.... Era nuestro escenario,... para que se escuchara en México necesitabas un foro internacional... Da para que yo me encuentre a "X" y vaya yo a Yemen, a Dubai, a Perú.... El Encuentro... uno fue en Yocal, Perú. El Encuentro Nacional. Otro fue una asesoría al gobierno de Dubai.... Y en conferencia, se presentó en la Conferencia Asiática en Yemen sobre desayunos escolares."²⁰⁸

"...después Tetra Pak viene a un seminario de nutrición y ellos presentan información de impacto económico a través de los resultados de la evaluación, o sea; se quedan con la información ellos como suya, digo como suya porque como empresa viene y presenta datos... Octubre de 2006 a de haber sido."²⁰⁹

"...En una reunión de evaluación, ya había pasado la etapa de focalización y en cada foro que se paraba Tetra Pak sacaba ..el mismo resultado. En Puebla, en el asunto de la focalización era la tercera o cuarta vez que utilizaba el foro Tetra Pak para decirlo...fue en el 2006-2007."²¹⁰

"¿Se publicaron resultados? Así es. ¿Cuáles ubicas? Por ejemplo, todos los de la cuestión nutricional que realmente los asume Nutrición como propios. Como primer autor esta él en sus publicaciones, Por ejemplo, hubo un congreso en Brasil donde se presentaron carteles que obviamente eran con la información de DIF pero presentados por Nutrición, cuando DIF pudo haber ido, mostrar los resultados, cuales fueran... porque era válido, era una primera evaluación después de 70 años. Este evento de Brasil, ¿ubicas cuál es? Si, fue el de la Sociedad Nacional de Nutrición... ¡SLAN! Sociedad Latinoamericana de Nutrición."²¹¹

"¿...la manera en que lo presentaban? Pues si se miraban que tenían interés. Para Tetra Pak el que distribuyan leche en sus empaques, pues obviamente tenía un beneficio porque tú puedes decir que estas cubriendo cierta necesidad de cierta institución con insumos de calidad".²¹²

- No existe seguimiento por parte del SNDIF de la utilización de los resultados de la evaluación.

"Creo que esa fue una parte que DIF Nacional debió haber seguido para ver el impacto real de lo que se logró en los Estados y hasta qué nivel. ... Creo que se debió haber hecho después de entregados los resultados..."²¹³

"...¿la presentación de resultados?...Creo que faltó mucho hacer énfasis con los Sistemas Estatales. Empezó a haber una ruptura fuerte, muy fuerte entre los Sistemas Estatales y DIF Nacional.... Como institución, como Sistema DIF. Ya no era tan relevante, ya no era tan importante para los Estados. Había perdido ese impulso ese ímpetu que tenía desde el inicio. Desconozco las causas pero se deterioro de una manera rapidísima...."²¹⁴

"... como no dio seguimiento de resultados, todo mundo llega, viene y dice que el programa es diferentes cosas y no sabe realmente todo lo que tiene el programa. Entonces, como que hizo el trabajo y se soltó, ya se hizo y ya. Se acabó..."²¹⁵

"¿Qué consideras que le faltó hacer al DIF Nacional? Pues a lo mejor, apoderarse de eso resultados. O sea, más que apoderarse el Instituto de Nutrición o Tetra Pak de esos resultados..."²¹⁶

"¿Consideras que DIF debió dar seguimiento a la utilización de los resultados? Claro que sí. Por supuesto. Y no sólo a nivel Nacional sino estatal. Es algo lamentable que este esfuerzo tan grande, que fue muy importante, de varios años... la evaluación que hicimos en realidad se perfilaba para crear un instrumento de evaluación en el cual ya se había invertido tiempo, esfuerzo y dinero que es lamentable que haya quedado; es como comprarse una Hummer para ir a la

²⁰⁶ Información obtenida de la entrevista "E4".

²⁰⁷ Información obtenida de la entrevista "E7".

²⁰⁸ Información obtenida de la entrevista "E5".

²⁰⁹ Información obtenida de la entrevista "E6".

²¹⁰ Información obtenida de la entrevista "E3".

²¹¹ Información obtenida de la entrevista "E4".

²¹² Información obtenida de la entrevista "E4".

²¹³ Información obtenida de la entrevista "E1".

²¹⁴ Información obtenida de la entrevista "E1".

²¹⁵ Información obtenida de la entrevista "E7".

²¹⁶ Información obtenida de la entrevista "E6".

tienda en lugar de para irse a viajar muy muy lejos y nada más hacia falta tiempo.²¹⁷

- Falta de coordinación entre el SNDIF y los evaluadores para la presentación de resultados

“..La presentación que ustedes dieron a los Sistemas Estatales, ¿consideras que debió haber sido dada de otra manera? No lo sé porque a mí se me pidió la presentación de los resultados. Ahí por ejemplo, si había necesidad de hacer un tipo de comunicación especial para los Sistemas Estatales tendría que haber habido coordinación con DIF Nacional para perfilar esa necesidad y adecuarla. Ese es un problema de coordinación.”²¹⁸

“...hizo falta que estuvieran metidas las cabezas desde el inicio y que midieran esa parte de riesgo... definir hasta donde si iba alguien y hasta donde no. Creo que se dio demasiada libertad a todos y eso fue lo que propicio que esto se volviera un caos. Que al final cada quien hiciera las cosas como le parecía más conveniente”.²¹⁹

“...Eso también me llama la atención. DIF no tuvo mucha exigencia, digamos, en términos de exigir acceso a los resultados de la evaluación. Entonces no hubo mucha coordinación.”²²⁰

“...después... ya no supimos realmente qué pasó, después de los resultados, porque de ahí hubo un rompimiento de relaciones. ... nosotros no supimos qué pasó realmente porque hubo un silencio no supimos que pasó... cuando vimos resultados había cruces que eran parecidos a los nuestros pero no sé que pudo haber sido porque al final la evaluación que se dio fue la de ellos...”²²¹

“¿Consideras que los SEDIF tuvieron la libertad de expresar sus opiniones a los evaluadores? No. Como no sabían quién evaluaba no podían expresarnos sus dudas o decir: oye sabes qué, en la pregunta tal yo vi que... yo lo interpreté así y mi Sistema Estatal lo presentó así... de hecho, conocieron a los evaluadores el día que presentamos los resultados... Yo creo que falló esa parte... Como coordinaba DIF Nacional, a quien le correspondería preguntarle sería al DIF Estatal, ¿cómo estamos en la evaluación?... ¿no sé... sí se hizo?, decirle a los SEDIF quien analizaba, para que ellos pudieran consultar cualquier duda, aclaración o comentario que tuvieran. Porque eso no se hizo, ellos nunca pudieron haber expresado su punto de vista puesto que no sabían que se estaba haciendo la evaluación...”²²²

- Falta de experiencia por parte del SNDIF.

“¿Cuándo salen estos resultados finales y se da a los Sistemas Estatales: que opinión se percibe de los DIF estatales de estos resultados? Mira, la verdad es que creo que los Sistemas Estatales recibieron como de muy buen agrado el resumen ejecutivo, como con mucha expectativa de cada quien. Porque cada quien tendría que haber analizado, replicado el ejercicio de la Evaluación Nacional de su estado. Sin embargo, creo que nos faltó también un poquito de pericia, experiencia, no sé. Nos faltó a DIF Nacional la manera de presentarlo, porque realmente no fue una presentación si no que los repartimos y los pusimos a revisar de manera documental y no me acuerdo... un ejercicio que se les hizo como de... que le toca a cada una de las comisiones hacer para que los resultados adversos de la evaluación fueran retomados por esa comisión y sacar a mejor puerto todas las cosas. Entonces, yo creo que eso impidió que hubiera una opinión generalizada... ¿Por qué razones? Yo creo que una. La principal. ... Porque no teníamos experiencia y nadie era experto”.²²³

- Los evaluadores enfatizaron sus intereses en las presentaciones.

¿Ubicas algunos resultados que no fueron presentados? Pues cada quien los manejó a su conveniencia... ¿Cada quien de quienes? De los actores que participaron, obviamente las instituciones públicas, las privadas. Se dio a conocer lo que favorecía a cada una de las partes...”²²⁴

“... creo que si le dio mucho énfasis al impacto económico pero eso creo que porque se lo apoderó Tetra y que de alguna manera ellos tienen participación en Encuentros Nacionales. En el de Ixtapa Tetra Pak tuvo una intervención, donde tocaron el tema de impacto económico, a lo mejor no fue el tema fundamental pero lo tocan.”²²⁵

²¹⁷ Información obtenida de la entrevista “E2”.

²¹⁸ Información obtenida de la entrevista “E2”.

²¹⁹ Información obtenida de la entrevista “E1”.

²²⁰ Información obtenida de la entrevista “E2”.

²²¹ Información obtenida de la entrevistas “E7”.

²²² Información obtenida de la entrevistas “E7”.

²²³ Información obtenida de la entrevistas “E3”.

²²⁴ Información obtenida de la entrevista “E4”.

²²⁵ Información obtenida de la entrevista “E6”.

- Tardanza del SNDIF en presentar los resultados.

“Yo siento que, de alguna manera, hubo tardanza en los tiempos, pues éstos no fueron los que se acordaron. Fue en la captura y en la entrega de resultados.... ¿Ustedes al ver que pasaba el tiempo, que opinión les deja eso? Pues en primera sientes como que... pues yo ya lo hice, ¿qué más? Y si te deja como un tipo de... pues de desgano, de no volverlo hacer pero simplemente lo que sientes es... ganas de ver reflejado el trabajo que hiciste. Porque entonces el trabajo que tú haces y el trabajo que tú ves... que digo, en verdad, al levantar la información te das cuenta de muchas cosas, pero creo yo que se necesita de un documento o algo formal para entonces, poder decir: sí, estas son la áreas de mejora y esto es en lo que hay que mejorar o hay que cambiar o buscar como cambiar buscando cómo hacerlo. Entonces, si es como, un poquito pues... oye no hay información y desde cuando lo levantamos, cuándo nos vas a entregar información...”²²⁶

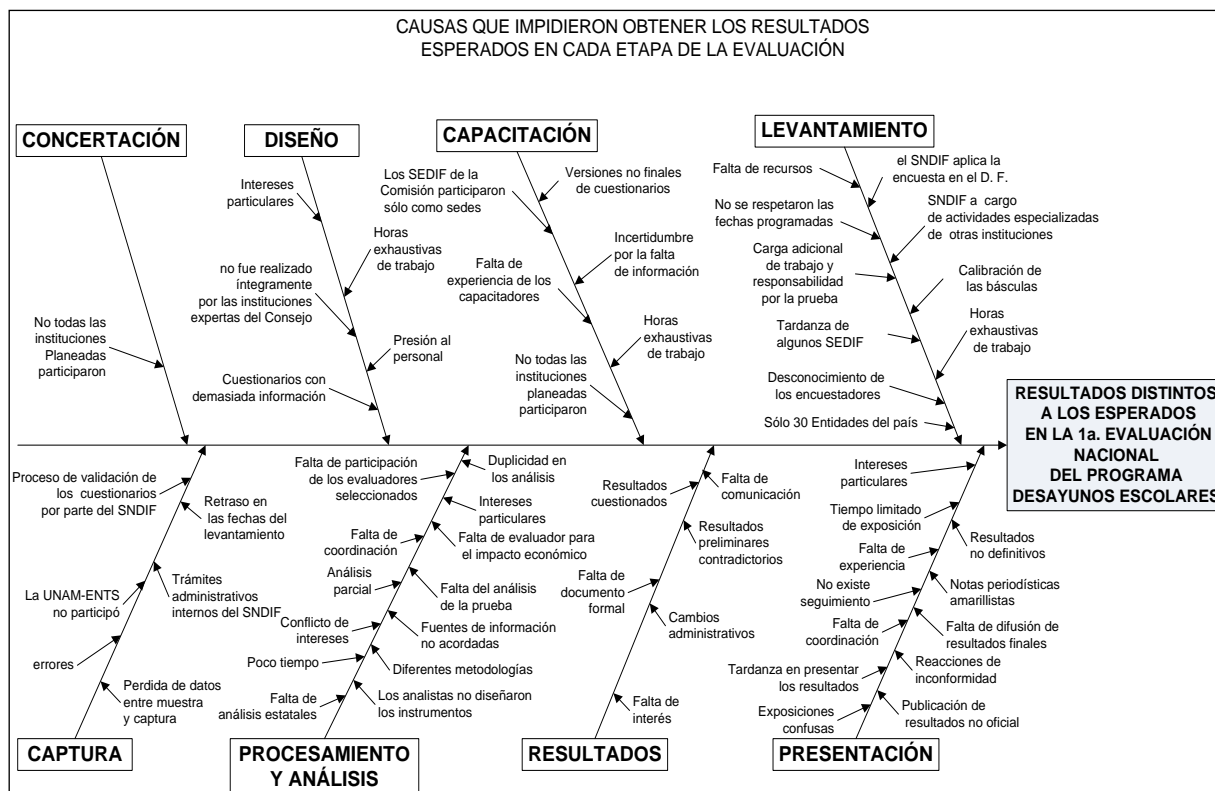


Figura 3.2.18 Causas que impidieron obtener los resultados esperados en cada etapa de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004.

Como se puede observar en la Figura 3.2.18, las etapas que presentan un número mayor de causas son las etapas de “levantamiento”, “procesamiento y análisis” y “presentación”.

Con el propósito de identificar qué causas en particular tuvieron un mayor impacto para no alcanzar los resultados esperados en la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares, se le presentó a los entrevistados una lista²²⁷ de 57 causas, las cuales fueron obtenidas de las 7 entrevistas realizadas; con la indicación de seleccionar 7 causas que con base en su experiencia consideraran impactaron en mayor medida.

De los 7 entrevistados, dieron respuesta 5 de ellos, los 2 faltantes informaron que debido a cargas de trabajo no era posible participar en el ejercicio en el tiempo requerido.

Como resultado de los 5 participantes se obtuvieron 24 causas, las cuales se muestran a continuación, junto con el puntaje obtenido:

²²⁶ Información obtenida de la entrevista “E6”.

²²⁷ Ver Anexo 3.2.A.

PRINCIPALES CAUSAS QUE IMPIDIERON OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS

CAUSAS	PUNTAJE
CONCERTACIÓN (1 causa)	
1. Las instituciones planeadas inicialmente para participar no fueron quienes conformaron el Consejo Técnico.	1
DISEÑO (2 causas)	
2. Cuestionarios largos que saturaban a los encuestados y a los propios encuestadores.	3
CAPACITACIÓN (1 causa)	
3. El personal de confianza del DIF realizó varias actividades que significaron horas exhaustivas de trabajo.	1
LEVANTAMIENTO (4 causas)	
4. Las fechas programadas para el levantamiento no se respetaron: tuvieron el desfase de un mes aproximadamente.	1
5. Las básculas utilizadas para el levantamiento presentaron problemas de calibración.	2
6. El manejo especial de la prueba diseñada por el INEE, provocó una carga adicional de trabajo y responsabilidad al personal del DIF encargado de aplicar la encuesta.	1
7. Personal del DIF se tuvo que hacer cargo de las actividades especializadas que llevarían otras instituciones durante el levantamiento.	1
CAPTURA (2 causas)	
8. Retraso en las fechas de levantamiento, lo que provocó que la captura se tuviera que realizar en el siguiente año (2005).	1
9. Variaciones entre la muestra original y los resultados de captura: Escuelas (-6.3%), Alumnos (-4.2%), Directores (-15.1), Padres (-9.7), "Prueba" -Escuelas (-26%), Prueba-Alumnos (-36%)	1
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (7 causas)	
10. Diferentes metodologías para depurar, procesar y analizar la información entre el INCMNSZ y Zimat Consultores, quienes fueron los evaluadores.	2
11. Duplicidad en los análisis realizados. Cada evaluador tenía asignado un tema específico para analizar. Durante el proceso ambos abordaron tanto el tema asignado, como el del otro evaluador, utilizando diferentes enfoques y metodología, lo cual arrojó resultados en ocasiones contradictorios.	3
12. Existencia de intereses particulares en el análisis de los datos.	1
13. Los evaluadores que analizaron los resultados al no ser las mismas personas que diseñaron los instrumentos tuvieron dudas de cómo interpretar los datos.	1
14. El diseño de la evaluación fue integral y el análisis parcial.	1
15. Falta de coordinación por parte del SNDIF en el análisis de datos.	1
16. Utilización de fuentes de información no acordadas.	1
RESULTADOS (2 causas)	
17. Falta de interés en los resultados obtenidos por parte del SNDIF.	2
18. Cambios administrativos en el SNDIF, durante 2005 y 2006 en los puestos de dirección y dirección general del área encargada de la evaluación.	3
19. Falta de comunicación del SNDIF con los SEDIF.	1
PRESENTACIÓN (5 causas)	
20. Notas periodísticas amarillistas: se considera por parte de los entrevistados que las notas periodísticas, se debieron al desconocimiento de la evaluación, y a la falta de presencia del SNDIF al no dar a conocer lo que estaba haciendo.	1
21. Falta de difusión de los resultados finales por parte del SNDIF.	2
22. El SNDIF no dio seguimiento de la utilización de los resultados de la evaluación.	2
23. Los evaluadores enfatizaron sus intereses en las presentaciones.	1
24. Falta de experiencia por parte del SNDIF.	1

De las diferentes etapas, la que presenta un número mayor de causas que impidieron obtener los resultados que se esperaban de la evaluación fue el etapa de Procesamiento y Análisis con 7 de las 24 causas seleccionadas por los 5 entrevistados que participaron en el ejercicio, le continúa la etapa de Presentación con 5 y la etapa de Levantamiento con 4.

De las 24 causas las que tienen un mayor puntaje son la 2, 11 y 18 con 3 puntos cada una.

Considerando que en la primera vuelta para seleccionar las causas, no se cuenta con los resultados de dos de los entrevistados, se decidió no aplicar una segunda vuelta y tomar las causas con un puntaje mayor a uno, para obtener la lista final de causas principales, con lo cual se obtuvieron las siguientes 8 causas:

PRINCIPALES CAUSAS		PUNTAJE
1	2. Cuestionarios largos que saturaban a los encuestados y a los propios encuestadores.	3
2	5. Las básculas utilizadas para el levantamiento presentaron problemas de calibración.	2
3	10. Diferentes metodologías para depurar, procesar y analizar la información entre el INCMNSZ y Zimat Consultores, quienes fueron los evaluadores.	2
4	11. Duplicidad en los análisis realizados. Cada evaluador tenía asignado un tema específico para analizar. Durante el proceso ambos abordaron tanto el tema asignado, como el del otro evaluador, utilizando diferentes enfoques y metodología, lo cual arrojó resultados en ocasiones contradictorios.	3
5	17. Falta de interés en los resultados obtenidos por parte del SNDIF	2
6	18. Cambios administrativos en el SNDIF, durante 2005 y 2006 en los puestos de dirección y dirección general del área encargada de la evaluación.	3
7	21. Falta de difusión de los resultados finales por parte del SNDIF.	2
8	22. El SNDIF no dio seguimiento de la utilización de los resultados de la evaluación	2

3.3. Resultados de la meta-evaluación y su análisis.

Para obtener una medición del proceso de evaluación evaluado, la meta-evaluación se integra de 5 componentes que serán analizados con base en los criterios seleccionados, para lo cual se construyeron indicadores que permitirán obtener una medida cuantitativa de cada uno de los componentes.²²⁸

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Criterios:

Capacidad de negociación (Cn).

Indicadores: Porcentaje de reuniones realizadas (RE), Porcentaje de solución de inconformidades (CO).

Formalidad de acuerdos (Fa)

Indicadores: Porcentaje de acuerdo formales (AC), Cumplimiento de acuerdos (A).

Comunicación (Cm)

Indicador: Porcentaje de participantes informados de los resultados (I).

Seguimiento (Se)

Indicadores: Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las etapas de evaluación (CS).

COMPONENTE 2. DISEÑO Y OBTENCIÓN (DO)

Criterios:

Validez (V)

Indicador: Cumplimiento del método y la técnica (D).

Confiabilidad (Con)

Indicadores: Cumplimiento de las actividades planeadas para el levantamiento de datos (L), Calidad de la captura (C).

Utilidad (Ut)

Indicadores: Porcentaje de preguntas orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y a la operación del programa (OPN).

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Criterios:

Profundidad (Pro)

Indicadores: Nivel de utilización de la información fuente (IU), Nivel de procesamiento de los datos (NP), Porcentaje de aspectos analizados (AA), Aseveraciones más allá del programa (AD).

Credibilidad del evaluador (Ce)

Indicador: Nivel de especialización de los evaluadores para los estudios a realizar (CR).

COMPONENTE 4. PRESENTACIÓN (PS)

Criterios:

Utilización oportuna (Uo)

Indicador: Porcentaje de informes entregados en tiempo y forma (TF).

Claridad (Ci)

Indicadores: Porcentaje de cumplimiento de aspectos enfocados a la claridad del informe (CI), Claridad de la presentación (P).

Difusión (Di)

Indicador: Acciones de difusión de los resultados (PR).

²²⁸ Ver Figura 3.3.1 Meta-evaluación: Componentes, criterios e indicadores.

COMPONENTE 5. PROPÓSITO (PP)

Criterios:

Usos de los resultados (Ur)

Indicadores: Porcentaje de participantes que utilizaron la información de manera particular (IP), Uso de los resultados por el coordinador y operadores del programa (U)

Cumplimiento (Cp)

Indicador: Nivel de logros obtenidos (LO).

META-EVALUACIÓN

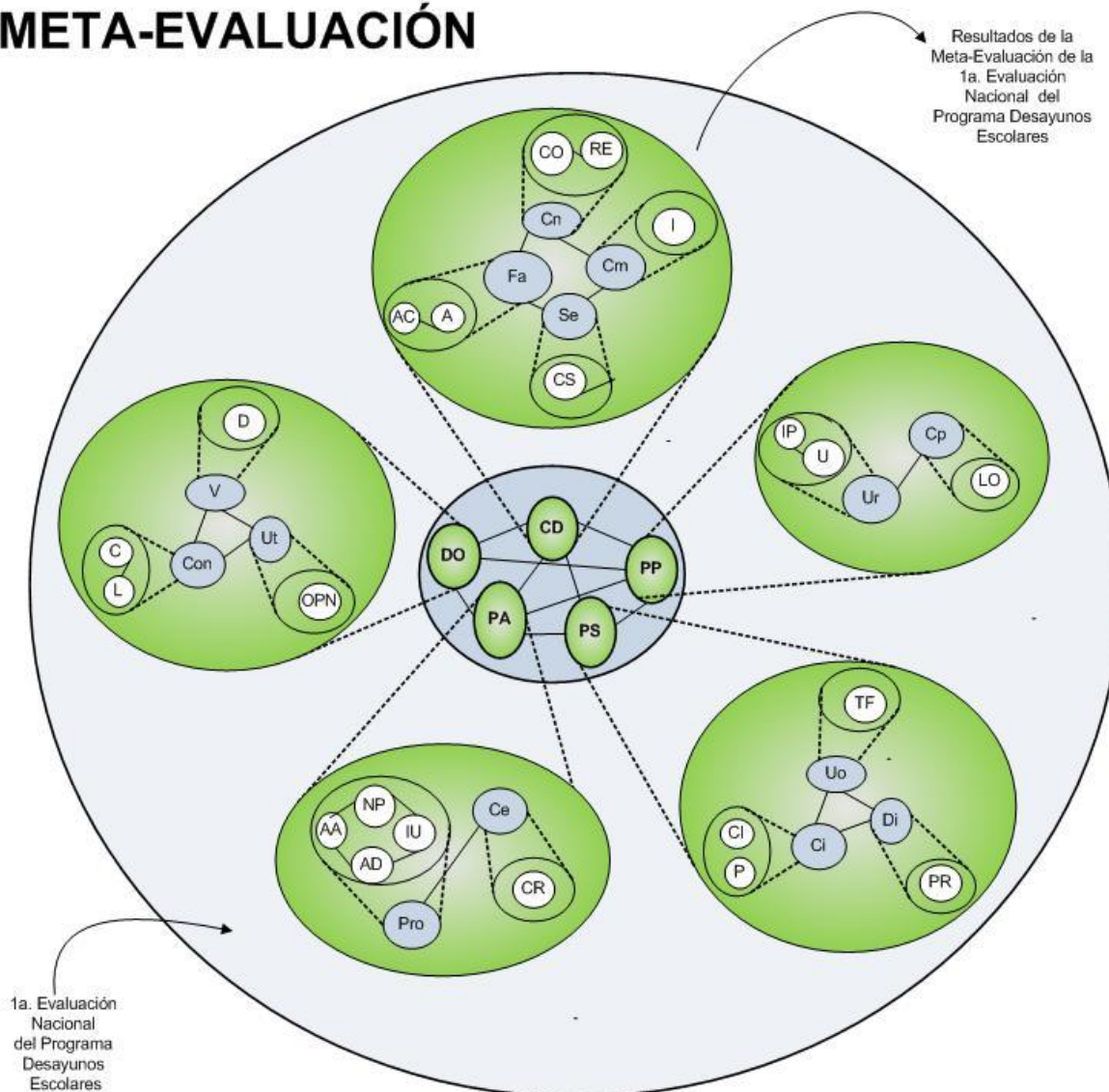


Figura 3.3.1 Meta-evaluación: Componentes, criterios e indicadores.

Los resultados de los indicadores se presentan de manera porcentual y para su valoración se define la siguiente escala:

0%	a	24%	malo
25%	a	49%	deficiente
50%	a	74%	regular
75%	a	85%	bueno
86%	a	100%	muy bueno

En la siguiente tabla se presentan los criterios, indicadores y los resultados obtenidos del componente de “Coordinación”²²⁹:

META-EVALUACIÓN DE LA 1a. EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES				
Componente 1	Criterios	Indicador	Fórmula	Resultados
C O O R D I N A C I Ó N	Capacidad de negociación	Porcentaje de reuniones realizadas (RE)	$RE = \frac{RR - RC}{TR}$ RR = N° de reuniones realizadas RC = N° de reuniones canceladas TR = N° de reuniones programadas	95%
		Porcentaje de solución de inconformidades (CO)	$CO = \frac{CR}{CD}$ CR = N° de inconformidades solucionadas CD = N° de inconformidades identificadas	27%
	Formalidad de acuerdos	Porcentaje de acuerdos formales (AC)	$AC = \frac{AF}{TA}$ AF = N° de Acuerdos Formales TA = N° de Acuerdos	41%
		Cumplimiento de acuerdos (A)	$A = \frac{CU}{TA}$ CU = N° de acuerdos cumplidos al 100% TA = N° de Acuerdos	70%
	Comunicación	Porcentaje de participantes informados de los resultados (I)	$I = \frac{IN}{TI}$ IN = N° de Participantes Informados TI = Total de Participantes	67%
	Seguimiento	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las etapas de evaluación (CS)	$CS = \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{k}$ S= Etapas de la evaluación i=1, 2, ..., k k= número total de etapas de la evaluación	69%

Como se puede observar sobresale la capacidad de convocatoria (95%) que tuvo el SNDIF para obtener la participación de las instituciones públicas y la iniciativa privada, se identifica que fueron pocas las instituciones que estaban contempladas en el estudio y no participaron:

1. *Secretaría de la Función Pública*: estaba contemplada para la determinación y validación de la muestra, al ser el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el que llevó a cabo esta tarea, se puede decir que la falta de participación del SFP no afectó el estudio realizado.
2. *Liconsa*: se contemplaba para realizar análisis de laboratorio de pruebas de leche, lo

²²⁹ En los Anexos C1.1 a C1.5, se presenta el cálculo de los indicadores del componente “Coordinación”.

cual no se realizó, considerando la falta de información al respecto de este tema no se tienen elementos para identificar si la ausencia de esta institución impactó o no los resultados obtenidos de la evaluación del PDE.

3. **SAGARPA:** estaba como candidata para realizar la evaluación del impacto económico del DIF en el mercado de la leche, considerando la institución que es, se puede decir que sus resultados tendrían mayor credibilidad que los resultados presentados por Zimat Consultores. Debido a que Zimat Consultores fue contratada por una empresa privada con intereses particulares en el tema de la leche, situación que sesga los resultados al respecto del impacto económico de la leche obtenido en la evaluación. Por lo anterior, la falta de participación de SAGARPA en la evaluación tuvo un impacto negativo.

Por otro lado, se dio la participación de instituciones o empresas que no estuvieron contempladas en la planeación de la evaluación:

1. **FAO:** su participación trajo beneficios a la evaluación en el sentido de contar con una institución reconocida internacionalmente y catalogada como experta en el tema de la alimentación.
2. **Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE):** trajo beneficios a la evaluación al ser considerada como la institución experta en el tema de educación en el momento de la evaluación. Pero su participación mejoró sólo el diseño de la evaluación, debido a que no realizó el análisis de los resultados obtenidos de la Prueba de Español aplicada durante la evaluación; el SNDIF aunque entregó los datos para su análisis no recibió resultados al respecto de parte del INEE. Cabe mencionar que al INEE, así como el SNDIF tuvieron cambios del personal encargado de dar seguimiento a los trabajos de evaluación.
3. **Yakult:** no se tienen elementos para decir de que manera impactó en la evaluación, ya que se puede identificar de manera positiva si consideramos que su apoyo económico sirvió para realizar el levantamiento de información, pero también se puede tomar de manera negativa al suponer que los recursos de empresas privadas pueden influir en los resultados obtenidos.

Con respecto a la coordinación interna, las acciones programadas para dar a conocer el estudio así como su participación a cada integrante del Comité Técnico, fueron realizadas conforme a lo planeado, se llevaron a cabo prácticamente todas las reuniones programadas. De las reuniones realizadas algunas de ellas no tuvieron la formalidad requerida, fuera de la existencia de minutas de trabajo (varias se encuentran sin firma de los asistentes) o de tarjetas informativas que mencionan los acuerdos obtenidos en las reuniones, no existió un formato específico para la realización de las reuniones de trabajo.

La capacidad de negociación que logró el coordinador de la evaluación en convocar y hacer que participaran instituciones como SEP, INEGI, UNAM, etc., se vio afectada por su manejo interno de conflictos entre los participantes de la evaluación, por lo que obtuvo un desempeño deficiente en el manejo interno de conflictos (27%), ya que fueron mínimas las inconformidades solucionadas.

El personal operativo del SNDIF, fue de los que presentó mayores inconformidades al haber experimentado condiciones de abuso de autoridad, falta de información y hora exhaustivas de trabajo, lo anterior principalmente debido a la dimensión del proyecto que se realizó, y al poco personal para llevarlo a cabo en el tiempo programado. Los encargados de dirigir al personal

operativo, consideraron que era la única forma para lograr cumplir con lo planeado, ya que además de estar con los trabajos de evaluación, el personal también estaba realizando las actividades correspondientes al Censo Nacional de Talla 2004.

En contraposición con la consideración anterior, se encontró que la mayoría del personal operativo estaba comprometido con la labor que realizaron, además de la lealtad que tiene a la institución, por lo que existió la posibilidad de dirigir las actividades sin la necesidad de presionar al personal de la manera que se hizo.

Por otro lado, los participantes encargados del procesamiento y análisis de la información también presentaron inconformidades, debido a la falta de comunicación y línea a seguir de parte del coordinador. Al grado que los evaluadores tuvieron que organizarse entre ellos sin la participación del coordinador, en el momento que surgieron los primeros resultados para evitar presentar resultados contradictorios.

Por lo tanto, la capacidad de negociación del SNDIF fue aceptable durante la concertación y de regular a mala durante el resto de las etapas de la evaluación.

La formalidad de acuerdos, presenta un resultado deficiente (41%), lo que demuestra que la planeación no consideró o no le dio la importancia requerida a los trámites administrativos que se necesitaba llevar a cabo para obtener la formalidad en los acuerdos logrados con los participantes que intervinieron en la evaluación.

Es importante señalar que el tiempo jugó un papel importante ante la falta de formalidad de estos acuerdos, debido a que los trámites administrativos para formalizarlos, pueden llevarse tiempos considerables, lo que hubiera repercutido en la realización del estudio considerando los tiempos programados.

Aún con esta falta de formalidad, se cumplió el 70% de los acuerdos, esto se debe a que la mayoría de los acuerdos no formales, fueron con participantes que tuvieron intereses particulares en ciertos resultados de la evaluación, lo que llevó a que se comprometieran durante todo el estudio, hasta la obtención de los resultados finales de la evaluación.

En la comunicación que el SNDIF tuvo con los participantes de la evaluación, sólo el 67% de los involucrados estuvieron informados de los resultados obtenidos. Principalmente los que recibieron los resultados finales, además del coordinador (SNDIF) fueron los Sistemas Estatales DIF. Cabe mencionar que después de la etapa de levantamiento de datos, el SNDIF prácticamente no tuvo comunicación con los Sistemas Estatales DIF, lo que ocasionó desconcierto y decepción entre los SEDIF, al no tener noticias sobre los resultados del gran trabajo que realizaron.

Esta falta de comunicación existente en las últimas etapas de la evaluación no sólo afectó a los SEDIF, también a los evaluadores, los cuales consideraron que estuvieron poco informados sobre su participación en las etapas de "procesamiento y análisis" y "presentación" llegando a provocar momentos de desconcierto entre ellos.

Con respecto al seguimiento a cada una de las etapas de la evaluación, se tiene que en lo referente al levantamiento en campo las acciones de seguimiento se dieron parcialmente, dado el poco personal con el que contó el coordinador de la evaluación para estas actividades.

Además de que contaba con poco personal para el seguimiento, parte de este personal tuvo que realizar el levantamiento de datos del DIF- DF, ya que éste manifestó no tener los recursos para llevar a cabo su levantamiento.

Otra de las etapas que se le dio un seguimiento parcial, fue la etapa de “procesamiento y análisis”, inicialmente el SNDIF estuvo en contacto con los evaluadores para asegurar la comprensión de la información obtenida en el levantamiento, pero después no existen acciones de seguimiento en cómo los evaluadores procesaron y analizaron los datos.

Asimismo, tampoco hubo seguimiento a la utilización de los resultados de la evaluación, estos sólo fueron entregados a los SEDIF y con esto concluyó el SNDIF las actividades con respecto a los resultados obtenidos.

El SNDIF dio seguimiento a la presentación de resultados sólo internamente, es decir, a las presentaciones dadas a los SEDIF, pero no intervino ni dio seguimiento a la presentación de los datos en otros foros nacionales o internacionales.

Por lo anterior, sólo se obtiene el 69% de cumplimiento en el seguimiento de las etapas de evaluación.

Los resultados del segundo²³⁰ componente se muestran a continuación:

META-EVALUACIÓN DE LA 1a. EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES				
Componente 2	Criterios	Indicador	Fórmula	Resultados
D I S E Ñ O Y O B T E N C I Ó N	Validez	Cumplimiento del método y la técnica (D)	$D = p_1(M) + p_2(EM)$ M= Método EM= Esquema de Muestreo p = ponderadores	85%
	Confiabilidad	Cumplimiento de las actividades planeadas para el levantamiento de datos (L)	$L = p_1(PL) + p_2(FI) + p_3(CM)$ PL= Cumplimiento del período planeado de levantamiento FI= Cumplimiento de las actividades planeadas CM= Cumplimiento de la muestra p=ponderadores	71%
		Calidad de la captura (C)	$C = p_1(S) + p_2(V) + p_3(T) + p_3(CR)$ S = Supervisión V = Validación T = Tiempo CR= Costos acordes a la cotización p = ponderadores	85%
	Utilidad	Porcentaje de preguntas orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y a la operación del programa (OPN)	$OPN = \frac{\sum_{i=1}^3 N_i}{t}$ N= N° de preguntas del cuestionario "i" orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y/o la operación del programa i=1, 2, 3 t= Total de preguntas de los 3 cuestionarios	93%

Los resultados de los indicadores muestran que la evaluación contó con un buen diseño, los instrumentos estuvieron apegados al protocolo de investigación en un 81%. Del cual se puede decir que fue ambicioso al pretender obtener resultados de impacto que por su naturaleza requerían de estudios muy específicos para lograr resultados confiables, como fue el caso de impacto educativo, en donde los expertos en la materia (INEE) indicaron que debido a lo complejo que es atribuir a un sólo factor, en este caso al desayuno escolar, la mejora del rendimiento escolar de un alumno, no era posible realizar aseveraciones como las que pretendía hacer el SNDIF en el estudio, por lo que recomendó sustituir lo referente a “Impacto Educativo” por un “Diagnóstico Educativo”, con la finalidad de no eliminar una de las temáticas de mayor importancia en la evaluación.

²³⁰ En los Anexos C2.1 a C2.4, se presenta el cálculo de los indicadores del componente “Diseño y Obtención”.

El nivel de especialización de los encargados del diseño se considera muy bueno (91%) considerando las 7 temáticas²³¹ de evaluación, el nivel académico, experiencia y respaldo institucional de los diseñadores. El nivel académico de los diseñadores estuvo entre doctorado y maestría, sólo los diseñadores de las temáticas de “focalización” y “operación” no contaron con estos niveles (su nivel académico: pasantes de economía y antropología), pero esto fue compensado con los años de experiencia laboral que tenían. Con respecto a la experiencia y respaldo institucional de los demás diseñadores todos cumplieron con estas características.

Los instrumentos no muestran un alto grado de complejidad en su diseño, el lenguaje utilizado en los cuestionarios aplicados a los escolares, padres y maestros fue en lo general simple y claro, pero algo que sí impactó del diseño fue el número de preguntas que contenían los cuestionarios, que por opinión de los encuestadores y encuestados fueron demasiadas preguntas, esto puede tener como causa los intereses particulares en algunos temas por parte de los participantes en el diseño y planeación de la evaluación. Es importante mencionar que el diseño de los cuestionarios no fue realizado en su totalidad por los expertos que integraron el Consejo Técnico.

Con respecto al esquema de muestreo, la población seleccionada fue adecuada para el estudio realizado, ya que contempla al beneficiario directo del programa y al contexto que lo rodea, es decir, el ambiente familiar y el escolar, al ser entrevistados también los padres y maestros. Aunque se consideran adecuados los informantes, las preguntas diseñadas para los maestros y directores no fueron de utilidad, debido al grado de subjetividad con respecto al desempeño escolar y lo poco pertinentes con respecto a la operación del programa.

La muestra diseñada cumplió con los requerimientos solicitados en el estudio con respecto a los beneficiarios directos, con respecto a las otras dos poblaciones, no se tienen elementos para aseverar que fueron representativas, ya que la nota técnica del INEGI encargado del diseño y obtención de la muestra, sólo presenta lo referente a la muestra de los beneficiarios directos.

El método de selección de los escolares entrevistados fue aceptable, el de los padres y maestros se considera poco aceptable, ya que no existieron criterios definidos para seleccionar a estos individuos, se dejó al libre albedrío del encuestador, el cual sólo tuvo que cumplir con la cuota requerida.

Con respecto al levantamiento de los datos, la planeación fue respetada en un 71%, los aspectos que impactaron en mayor medida fueron:

El desfase de las fechas de levantamiento, de estar programadas a mediados de octubre de 2004, en la mayoría de los estados se dio a finales de noviembre, existiendo estados que realizaron el levantamiento de sus datos en diciembre y enero del siguiente año. Por lo que se abarcaron fechas en donde los hábitos de consumo presentan variaciones considerables por las vacaciones y fiestas de fin de año.

La capacitación para el levantamiento presentó variantes que influyeron en los resultados obtenidos, por ejemplo, la capacitación para la toma del peso y la talla no fue dada por completo por especialistas, los talleres regionales de capacitación que se llevaron a cabo no fueron suficientes para asegurar una buena capacitación del personal encargado del levantamiento.

²³¹ Temáticas: 1 Focalización y Cobertura, 2 Operación del Programa, 3 Participación y Organización Social, 4 Satisfacción, 5 Impacto Económico, 6 Impacto Nutricional, 7 Impacto Educativo.

También, algunos estados se enfrentaron a la falta de materiales para la obtención del peso y la medición de la talla de los alumnos encuestados como fueron los estadímetros y principalmente las básculas, lo cual fue solucionado con el intercambio de básculas que se dio entre los estados y los donativos para la adquisición de básculas con las características especiales que se requirieron.

Las fases²³² programadas para la aplicación de los cuestionarios fueron realizadas por 29 estados y el SNDIF (en el caso del DIF-DF) de las 31 entidades del país planeadas. No se cuenta con información suficiente para corroborar si la no participación del DIF-DF fue por falta de recursos humanos y económicos del DIF DF, por su relación con la SEP o por una cuestión política, ya que la relación entre el DIF-DF y el SNDIF, se puede decir, que en ese momento no fue de mucha colaboración, probablemente por las diferencias políticas entre el Gobierno Federal (PAN) y el del Distrito Federal (PRD). El caso del DIF-DF, representó una carga de trabajo considerable para el coordinador de la evaluación, el SNDIF, al tener que realizar el levantamiento de información en el Distrito Federal, lo que llevó a que parte del personal del SNDIF encargado de la evaluación tuviera que cumplir con largas jornadas de trabajo, impactando de manera negativa su desempeño como coordinador.

En lo referente a las actividades requeridas para la aplicación de la prueba de lectura las cumplieron 20 de los 23 SEDIF seleccionados. Cabe señalar que la aplicación de la prueba diseñada por el INEE significó una carga de trabajo considerable para los estados, debido a los requisitos de seguridad que requirió el manejo del material utilizado en esta prueba.

La muestra en general se cumplió en un 85%, en particular, la muestra de niños fue cumplida en un 86%, la de padres en un 90% y la de maestros en 85%, el cumplimiento más bajo lo presenta la muestra de la prueba de lectura, de la cual se obtuvo el 64%.

A los SEDIF se les asignó el mismo número de alumnos para ser entrevistados, no así el mismo número de escuelas, dándose que existen estados que presentan una muestra de 50 escuelas y otros de 60 escuelas, comparando la muestra de escuelas asignada con los resultados de las escuelas encuestadas, se identifica que 18 SEDIF presentan un número menor de escuelas, 11 SEDIF un número mayor, 2 SEDIF exactamente el número asignado y un SEDIF (Veracruz) que no presenta datos. En global de las 1,644 escuelas seleccionadas en las 31 entidades del país se obtuvo el 97.3%.

Con respecto al número de alumnos el 75%, es decir, 24 SEDIF, presenta un número menor de los 1,200 alumnos para entrevistar. Existe el caso del SEDIF Aguascalientes que presentan un 20% más de escuelas levantadas y un 49.2% de faltante en su número de alumnos, lo que puede mostrar que en el SEDIF tuvieron contratiempos con las escuelas seleccionadas, por lo que tuvieron que recurrir a otras escuelas para obtener la cuota seleccionada.

A pesar de estos contratiempos y considerando que los Sistemas Estatales DIF que llevaron a cabo el levantamiento no eran expertos en realizar este tipo de actividades, además de que fue una tarea adicional a las múltiples tareas que tienen como operadores del programa, los resultados obtenidos del cumplimiento de la muestra, se puede decir que fueron aceptables.

El proceso de captura representó un impacto negativo considerable para la obtención de los datos, al tener un desfase de más de 7 meses en su realización, considerando los trámites administrativos para la contratación de las empresas, la captura y validación de los datos, el

²³² Fase I. Preparación, Fase II. Campo, Fase III. Validación, Fase IV. Armado y envío de paquetes.

86% del tiempo correspondió a los trámites administrativos del SNDIF para realizar la contratación del servicio, estos se vieron afectados principalmente no por limitaciones de recursos económicos, sino por la falta de experiencia del personal administrativo del SNDIF para llevar a cabo contrataciones de este tipo. Situación que no fue prevista en la planeación, debido a que la captura según lo planeado estaba a cargo de una institución pública y no de una empresa particular.

Asimismo, el proceso interno de validación de cuestionarios que realizó el SNDIF fue una actividad que no trajo beneficios en la calidad de la información, ya que la empresa de captura se vio en la necesidad de volver a realizar las correcciones, dado que los cambios que había realizado el grupo encargado de la validación del SNDIF estaban confundiendo al personal de captura de la empresa, provocando retrasos en su proceso.

Fuera del tiempo que se llevó el trámite administrativo y de la validación interna realizada por el SNDIF, el proceso de captura se considera aceptable, existieron procesos de supervisión y validación de la información capturada, los costos estuvieron por debajo de las cotizaciones de las empresas de captura y de los errores que se detectaron en las tablas de datos, no se tienen elementos para asegurar que fueron errores de captura en su totalidad, ya que existe la posibilidad de que pudieran ser errores de levantamiento. En general los registros fuera de parámetro, no superaron el 2% de los registros.

Con respecto a la utilidad de los datos, el 93% de la información está orientada a las necesidades e intereses de los beneficiarios y a la operación del programa, por lo que se considera de gran utilidad la información obtenida para el mejoramiento del programa. En lo referente al 7% restante, es información que fue recabada por intereses particulares de algunos de los participantes en la evaluación. Esto se puede ver como un beneficio adicional de los datos obtenidos, ya que su valor puede ir más allá del ámbito del programa o como un factor negativo, si es que estos datos fueron obtenidos en vez de datos que si hubieran sido de interés directo para la mejora del programa. Mucho dependerá del uso que se les dé en el futuro a estos datos.

Con respecto al tercer²³³ componente se obtuvieron los siguientes resultados:

META-EVALUACIÓN DE LA 1a. EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES				
Componente 3	Criterios	Indicador	Fórmula	Resultados
P R O C E S A M I E N T O Y A N Á L I S I S	Profundidad	Nivel de utilización de la información fuente (IU)	$IU = \frac{U}{k}$ <p>U= N° de Preguntas de los 3 cuestionarios utilizadas en el análisis. k= Total de preguntas de los 3 cuestionarios</p>	68%
		Nivel de procesamiento de los datos (NP)	$NP = PN + PZ$ <p>PN= Procesamiento INCMNSZ PZ= Procesamiento Zimat</p>	67%
		Porcentaje de aspectos analizados (AA)	$AA = \frac{AS}{TAS}$ <p>AS = N° de aspectos evaluados TAS = N° de aspectos programados a evaluar</p>	69%
		Aseveraciones más allá del programa (AD)	$AD = \frac{MP1 + MP2}{TP}$ <p>MP= N° de conclusiones del evaluador "i" más allá del programa TP= N° de conclusiones de los evaluadores</p>	32%
	Credibilidad del evaluador	Nivel de especialización de los evaluadores para los estudios a realizar (CR)	$CR = EA1 + EA2$ <p>EA1 = Nivel de especialización del evaluador INCMNSZ EA2 = Nivel de especialización del evaluador Zimat</p>	75%

El procesamiento de los datos presenta diferencias considerables entre un evaluador y otro, el INCMNSZ presenta resultados a nivel estatal y un procesamiento no básico²³⁴ de los datos del 49.5%, en cambio Zimat Consultores este porcentaje lo eleva al 93%, pero sus resultados son sólo a nivel nacional, debido al tiempo que le fue otorgado para realizar el análisis y al tipo de análisis que realizó.

Esta diferencia en el manejo de los datos, se debe principalmente a que no existió la unificación de criterios a seguir para procesar y analizar la información.

Es importante mencionar que inicialmente la planeación contempló la participación de 4 instituciones para realizar el procesamiento y análisis de los datos, de las cuales sólo el INCMNSZ fue el que participó en esta etapa. Zimat Consultores no estaba considerado como

²³³ En los Anexos C3.1 a C3.5, se presenta el cálculo de los indicadores del componente "Procesamiento y Análisis".

²³⁴ Se considera resultados por procesamiento no básico, a los resultados que se obtuvieron por medio de construcción de variables compuestas, indicadores, expansión de datos, etc.

parte del grupo evaluador, es contratado en último momento por Tetra- Pak para llevar a cabo el procesamiento y análisis de los datos con respecto a la temática de impacto económico, debido a la solicitud de apoyo que le realizó el SNDIF al confirmar que las instituciones planeadas no participarían en esta etapa.

Al INCMNSZ se le asignó el impacto nutricional, pero en el momento de llevar a cabo su análisis, los analistas se dieron cuenta que necesitaban contextualizar sus resultados, lo que les llevó a realizar el procesamiento y análisis de la información recabada en los cuestionarios correspondientes a otras temáticas, abarcando por lo tanto, los temas asignados al otro evaluador y viceversa en el momento que Zimat Consultores inició el análisis correspondiente al impacto económico también se enfrentó con la necesidad de tomar información adicional a la contemplada para la temática que evaluaba.

La falta de comunicación que el coordinador de la evaluación tuvo con los dos evaluadores ocasionó que éstos tuvieran momentos de confusión al inicio de sus actividades, con respecto a su participación en el estudio y a la confianza de los resultados que obtendrían. También provocó la utilización de enfoques y metodologías diferentes para llevar a cabo el procesamiento y análisis de los datos, lo que dio lugar a la obtención de resultados preliminares contradictorios. Situación que fue solucionada por iniciativa de los propios evaluadores al acordar entre ellos los criterios a seguir para realizar su trabajo.

Dada la duplicidad de análisis y al compromiso de obtener resultados de todas las temáticas de evaluación de parte del SNDIF, los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los escolares fueron utilizados en su totalidad, con respecto a la información recabada de los padres, se utilizó el 66%, cifra menor presenta la información de los maestros, ya que sólo se usó el 36%.

En general, los 2 evaluadores y el SNDIF utilizaron el 68% de la información recabada durante el levantamiento.

Con respecto a los temas de análisis, se analizó el 69% de los 32 aspectos programados a evaluar, este resultado se debe principalmente a que no se obtuvieron resultados del Diagnóstico Educativo a cargo del INEE.

Asimismo, los temas que no pertenecían al impacto económico o nutricional fueron analizados superficialmente, dada la falta de participación de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM y al cambio del personal que coordinó la evaluación en el SNDIF. Con base en las entrevistas realizadas las posibles causas por la que no participó la ENTS fue el retraso en las fechas programadas, tanto de levantamiento como de captura de datos y por el cambio de los participantes encargados de la coordinación de la evaluación.

Los dos evaluadores se enfocaron principalmente en la temática que se les asignó originalmente (impacto nutricional e impacto económico), cabe mencionar que su análisis no solamente estuvo orientado a la obtención de los resultados esperados de la evaluación, sino también a aspectos de interés muy particular para cada uno de ellos, por lo que el 32% de las conclusiones obtenidas por los evaluadores corresponden a cuestiones que sobrepasan el ámbito del programa.

Lo anterior afectó la credibilidad de los evaluadores, que a pesar de contar con un nivel aceptable de especialización (75% considerando todas las temáticas a evaluar), fueron cuestionados por algunos de los análisis que realizaron y los resultados obtenidos de ellos, estos cuestionamientos principalmente provinieron del personal que coordinaba la evaluación y de los propios equipos de evaluadores.

A continuación se presenta los resultados del cuarto²³⁵ componente:

META-EVALUACIÓN DE LA 1a. EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES				
Componente 4	Criterios	Indicador	Fórmula	Resultados
P R E S E N T A C I Ó N	Utilización oportuna	Porcentaje de informes entregados en tiempo y forma(TF)	$TF = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r p_1 t_i + p_2 f_i$ <p>t = N° de informes entregados en tiempo f = N° de informes entregados en forma r = N° de informes finales i=1,2,..,r p = ponderadores</p>	33%
	Claridad	Porcentaje de cumplimiento de aspectos enfocados a la claridad del informe (CI)	$CI = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^5 \frac{X_{ij}}{5}$ <p>X= Contenidos del informe i=1,2,..,r j=1 (contexto), 2 (naturaleza), 3 (propósitos), 4 (procedimientos), 5 (resultados) r=N° de informes</p>	80%
		Claridad de la presentación(P)	$P = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s \frac{T_i + C_i}{2}$ <p>T = Tiempo de exposición C = Claridad de la exposición i=1,2,..,s s=N° de presentaciones</p>	68%
	Difusión	Acciones de difusión de los resultados (PR)	$PR = p_1(FO) + p_2(PU) + p_3(A)$ <p>Donde: FO = Diversidad de foros PU = Publicaciones A = Tipos de audiencias p = ponderadores</p>	38%

Analizando los resultados, se observa que la entrega de los informes fue deficiente, ninguno de los informes fue entregado en tiempo, dado el retraso en las etapas que anteceden a la presentación de resultados, los informes finales fueron entregados meses después de la fecha programada para su entrega.

Con respecto a la formalidad, los informes de los evaluadores con base en las entrevistas E1, E2, E3 y en la revisión de los documentos, se consideran poco formales, en particular el de Zimat Consultores el cual solamente entregó una presentación en PowerPoint y no un informe con la formalidad requerida, esto se debió al poco tiempo que se le dio a Zimat para realizar su análisis y a la falta de comunicación en lo referente a la entrega de resultados por parte del que lo contrató, ya que al evaluador le solicitaron la realización de una presentación más que la elaboración de un documento formal, a causa de la premura que existió para la presentación

²³⁵ En los Anexos C4.1 a C4.4, se presenta el cálculo de los indicadores del componente “Presentación”.

de los resultados.

Con respecto al contenido de estos informes, se puede decir, que el informe del INCMNSZ en general describe con claridad al programa, presenta su contexto, naturaleza y propósitos, así como los procedimientos empleados y los resultados obtenidos en la evaluación. El informe del SNDIF cumple con las características mencionadas a excepción de los procedimientos utilizados en la interpretación de datos, de lo cual no incluye ninguno apartado. El informe final de Zimat Consultores no presentó los propósitos del programa y abarcó parcialmente la parte de contexto y naturaleza.

Cabe mencionar que el informe ejecutivo que presentó el SNDIF con los resultados finales de la evaluación, en gran parte está conformado por los resultados de Zimat Consultores, debido a que éste entregó sus resultados a nivel nacional, los resultados del INCMNSZ dado su desglose no fueron propicios para el tipo de documento final que elaboró el SNDIF.

Los informes en general cumplieron con el 80% de los aspectos requeridos para decir que existió claridad en los informes de la evaluación.

Las presentaciones de los resultados de la evaluación dadas por los dos evaluadores y el SNDIF fueron en lo general regulares al considerar que los expositores no contemplaron los tipos de audiencia a los que se les presentó la información. En particular la presentación de Zimat consultores fue confusa para los representantes de los SEDIF, dado el volumen de información presentado. Asimismo, los tiempos para dar las presentaciones estuvieron limitados, debido a que los resultados fueron presentados en eventos nacionales, donde el tema de la evaluación del PDE ya no era tema principal.

Además, la primera presentación de resultados ante los operadores del programa (SEDIF) fue con resultados preliminares.

Las presentaciones estuvieron por lo general sesgadas, al ser enfocadas en los resultados de impacto nutricional e impacto económico.

Las acciones de difusión de los resultados presentan un porcentaje muy bajo (38%), los resultados fueron entregados físicamente a los operadores del programa (SEDIF) en reuniones nacionales, no existieron publicaciones oficiales de los resultados que hayan sido difundidas por otros medios, el informe ejecutivo elaborado por el SNDIF estuvo sólo temporalmente en la página Web del SNDIF.

La presentación de los resultados en el país a nivel nacional y en otros países fue por grupos o personas interesados en dar a conocer el estudio, ya que contenía resultados favorables a sus intereses particulares. A pesar de dar a conocer los resultados en foros internacionales y nacionales, la difusión no existió a nivel local.

Lo anterior demuestra que al final, el propósito del coordinador de la evaluación fue cumplir con el compromiso de entregar los resultados de la evaluación, más que la utilización de los mismos para la mejora del programa.

La falta de interés por parte del coordinador en los resultados obtenidos de la evaluación fue una de las causas por las que los resultados finales de la evaluación fueron presentados públicamente por otros individuos y no por el que oficialmente era el responsable de hacerlo. Esta situación provocó el mal uso de ciertos resultados obtenidos en la evaluación, por medio de notas periodísticas que en lugar de servir para la mejora del programa afectaron la imagen del mismo.

Los resultados del quinto²³⁶ componente se muestran a continuación:

META-EVALUACIÓN DE LA 1a. EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES				
Compo nente 5	Criterios	Indicador	Fórmula	Resultados
P R O P Ó S I T O	Usos de los resultados	Porcentaje de participantes que utilizaron la información de manera particular (IP)	$IP = \frac{PIP}{P}$ <p>PIP=N° de participantes que han usado los resultados de manera particular P= N° de participantes</p>	14%
		Uso de los resultados por el coordinador y operadores del programa (U)	$U = p_1AM + p_2PE + p_3DE$ <p>AM= Acciones de mejora derivadas de la evaluación PE = Establecimiento de políticas o estrategias de alimentación DE = Desarrollo de nuevas estrategias p = ponderadores</p>	18%
	Cumplimiento	Nivel de logros obtenidos (LO)	$LO = \frac{OB}{O}$ <p>OB = N° de objetivos logrados O = N° de objetivos de la evaluación</p>	63%

Como se puede observar, el 14% de los participantes utilizó los resultados con fines particulares,²³⁷ porcentaje muy similar al uso de los resultados (18%) por parte del coordinador y operadores del programa, confirmando la falta de interés por los resultados obtenidos por parte de los que se encuentran directamente involucrados con el programa.

Lo anterior se debe principalmente a que la evaluación nacional realizada del PDE no fue de importancia para la administración que llegó al SNDIF después del cambio de sexenio, aunque los resultados fueron promovidos por el personal que participó en el estudio, no se identificó que hayan sido tomados directamente por las nuevas autoridades con el objeto de contar con mayor información para el diseño e implementación de nuevas estrategias, si existió uso de ellos, fue de manera indirecta, al darlos a conocer al nuevo personal de mandos medios del SNDIF.

Con respecto a los operadores directos, los SEDIF, a excepción de tres estados el resto no presenta evidencias del uso de los resultados obtenidos en la evaluación. Es importante señalar que no todos los resultados estuvieron a nivel estatal y aunque a los estados se les hizo entrega de las bases de datos para su particular análisis, esto fue prácticamente imposible para los SEDIF si se considera el perfil del personal que labora en los Sistemas Estatales DIF, la carga de trabajo que tienen por la operación directa del programa y la falta de asesoría del SNDIF.

²³⁶ En los Anexos C5.1 a C5.3, se presenta el cálculo de los indicadores del componente “Propósito”.

²³⁷ Este uso particular recae en personas que formaron parte de los equipos evaluadores y del SNDIF.

Aunque, se lograron el 63% de los objetivos planteados en la evaluación, el resultado no se considera aceptable, debido a que los objetivos no cumplidos son de los que pueden influir de manera directa en la operación del programa y el impacto que tiene con sus beneficiarios, por ejemplo, el objetivo 2. “Conocer los modelos de operación del Programa en cada uno de los estados, en términos de la eficiencia y eficacia” no fue cumplido y el objetivo 1. “Iniciar el sistema de evaluación con una línea de base para determinar el impacto nutricional y educativo en los niños”, fue parcialmente cumplido.

Lo que da como resultado que los datos obtenidos en la evaluación no han servido para la mejora del programa, ya que no han sido considerados para los cambios o fortalecimiento de estrategias orientadas para dar un mejor servicio a la población beneficiada del Programa Desayunos Escolares.

Analizando los resultados de los 5 componentes que integran la Meta-evaluación, se identifica que en la evaluación se presentaron problemas conceptuales, socio-políticos, contractuales, técnicos, de gestión, éticos. Es lamentable que durante las evaluaciones la planeación no contemple instrumentos tan sencillos como los propuestos por Scriven y Stufflebeam, que no pasan de ser listas de verificación de aspectos que en su momento no se perciben que puedan ocasionar el fracaso de una evaluación.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos a continuación se presenta el llenado del Formato general para la aplicación de los 30 estándares para una meta-evaluación:²³⁸

Estándares	Fue considerado	Fue parcialmente considerado	No fue considerado	No es aplicable
U1 Identificación de los involucrados	✓			
U2 Credibilidad del evaluador		✓		
U3 Alcance y selección de la información	✓			
U4 Identificación de valores		✓		
U5 Claridad del informe		✓		
U6 Oportunidad de la entrega del informe y su diseminación		✓		
U7 Impacto de la evaluación		✓		
F1 Procedimientos Prácticos	✓			
F2 Viabilidad política		✓		
F3 Costo efectividad			✓	
P1 Orientación de servicio	✓			
P2 Acuerdos formales			✓	
P3 Asuntos de los derechos humanos		✓		
P4 Interacciones humanas	✓			
P5 Apreciaciones justas y completas.		✓		
P6 Divulgación de los resultados		✓		
P7 Conflictos de interés		✓		
P8 Responsabilidad fiscal			✓	
E1 Documentación del programa.	✓			
E2 Análisis del contexto.		✓		
propósitos		✓		
E4 Los recursos de la información sean defendibles		✓		
E5 Información válida	✓			
E6 Información confiable	✓			
E7 Información sistemática		✓		
E8 Análisis de información cuantitativa		✓		
E9 Análisis de información cualitativa			✓	
E10 Conclusiones justificadas		✓		
E11 Informe imparcial		✓		
E12 Meta-evaluación			✓	

Como se puede observar más de la mitad de los estándares fueron parcialmente considerados, sólo el 27% fue considerado y el 17% no fue considerado. Esta simple lista muestra en que aspectos presento fallas la evaluación, si se hubieran tenido presente durante el proceso, probablemente el coordinador y los evaluadores habrían tenido la posibilidad de corregir y obtener mejores resultados.

²³⁸ The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994.

3.4. Resumen

La Meta-evaluación de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares inició en agosto de 2009 y finalizó en diciembre de 2011.

El término Meta-evaluación se le atribuye a Scriven (1968), el cual la define como la **Evaluación de la Evaluación**. Según Scriven, algunas de las principales razones para realizar las Meta-evaluaciones son: para soporte de las decisiones, la transparencia, la mejora de lo que se evalúa y como un imperativo profesional (auto - mejoramiento). Además de lo anterior, el tema "Meta-evaluación" es importante, debido a las grandes inversiones que intervienen en los proyectos de evaluación y en los sistemas de rendición de cuentas existentes hoy en día en el país.

El objeto de estudio de esta tesis, por lo tanto es la evaluación realizada al Programa Desayunos Escolares en 2004, considerando desde su planeación, diseño, levantamiento, procesamiento, análisis de datos, resultados y presentación de resultados:

Esta evaluación, es la primera evaluación a nivel nacional del programa, a pesar de que el programa tiene sus antecedentes desde 1929 (La Gota de Leche), antes de 2004 sólo existían evaluaciones parciales con metodología y objetivos distintos, teniendo desde evaluaciones sobre la distribución de los desayunos, hasta evaluaciones de impacto cognoscitivo y nutricional. Esto debido a la complejidad que representa el programa considerando desde los recursos, federales y estatales, coordinación (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF)), operación (Sistemas Estatales DIF (SEDIF)), existencia de 32 modelos de operación, uno por cada entidad federativa y a que en México la evaluación de programas sociales es aún incipiente.

En 2002 y 2003, debido a la reestructuración que se da en los programas alimentarios del DIF y la definición de un objetivo común del Programa Desayunos Escolares (PDE) surge la inquietud por parte de su coordinador y sus operadores de evaluar el impacto del Programa. Por lo que se crea una Comisión de Trabajo formada por 10 SEDIF y el SNDIF con el propósito de desarrollar una propuesta para evaluar el PDE. Esta propuesta es presentada en diciembre de 2003 al resto de los SEDIF, aprobada la propuesta por los 32 SEDIF, se dio inicio formal a los trabajos para realizar la Primera Evaluación Nacional del Programa con los siguientes objetivos:

- (1) Iniciar el sistema de evaluación con una línea de base para determinar el impacto nutricional y educativo en los niños.
- (2) Conocer los modelos de operación del Programa en cada uno de los estados, en términos de la eficiencia y eficacia obtenidos.
- (3) Establecer el impacto económico generado en las familias de los beneficiarios a través de la transferencia de insumos alimentarios.
- (4) Conocer el impacto en la industria lechera nacional.
- (5) Conocer con mayor profundidad el impacto tanto en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje de los niños como en su rendimiento escolar.
- (6) Conocer el impacto nutricional del Programa.
- (7) Medir el grado de satisfacción de los niños beneficiarios y sus familias con respecto del apoyo otorgado.
- (8) Hacer una publicación de los resultados obtenidos, su interpretación y el pronóstico de fortalezas y debilidades del Programa.

Durante la planeación y realización de la Evaluación, el SNDIF también llevó a cabo el 4º Censo Nacional de Talla 2004. Dada la dimensión de los dos estudios, el SNDIF convocó a varias instituciones públicas y privadas, para que lo apoyaran. La

participación del Consejo Técnico²³⁹ integrado por estas instituciones consistió en asesorar en el diseño, analizar los resultados y financiar parte de la evaluación, cabe mencionar que no todas las instituciones participaron al 100%.

La etapa de Diseño: protocolo de investigación e instrumentos (cuestionario a escolares, cuestionario para padres y madres, cuestionario para directores o maestros y prueba de español), se llevó a cabo de abril a noviembre de 2004, por el SNDIF con la asesoría y participación del Consejo Técnico.

El operativo en campo fue realizado por personal de los SEDIF y el SNDIF en los meses noviembre y diciembre de 2004. En el caso del D. F. el SNDIF se encargó del levantamiento de su información. Los SEDIF de Oaxaca y Veracruz no participaron.

La captura y validación de los datos estuvo a cargo del SNDIF (julio - septiembre 2005), existió un retraso considerable en el tiempo programado de esta etapa, debido a los procesos administrativos internos del SNDIF para la contratación de las empresas de captura.

El procesamiento y análisis de los datos inició en enero de 2006 y fue realizado por el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición "Salvador Zubirán" (INCMNSZ) y Zimat Consultores.

Se obtuvieron resultados de las siguientes temáticas:

- | | |
|---|------------------------|
| 1. Focalización y Cobertura. | 4. Satisfacción |
| 2. Operación del Programa. | 5. Impacto Económico |
| 3. Participación y Organización Social. | 6. Impacto Nutricional |

El análisis de las temáticas de impacto económico y nutricional es más profundo que el de las otras temáticas. Asimismo, se lograron los objetivos (3), (4), (6), (7) y (8) de la evaluación.

La primera presentación de los resultados de la evaluación a los SEDIF, se dio en agosto de 2006 por representantes del INCMNSZ y Zimat Consultores (resultados preliminares). Los resultados definitivos los da el SNDIF en febrero de 2007 (informe ejecutivo).

Las presentaciones estuvieron enfocadas en los resultados de impacto económico y nutricional.

Entre 2007 y 2008, los resultados fueron presentados por personas externas al SNDIF en: Perú (Yocal), Emiratos Árabes Unidos (Dubai) y la República de Yemen.

Los resultados no tuvieron difusión a nivel estatal.

La **Meta-evaluación** se desarrolló principalmente con base en el proceso de evaluación ex-post propuesto por Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero en su tesis de doctorado.

²³⁹ Integrantes del Consejo Técnico: SEP-COPNAFE, SS-CNSIA, INEGI, INEE, UNAM-ENTS, FAO México, SNDIF, Comisión de Evaluación y Seguimiento del DIF, Tetra Pak, Yakult, Asociación Americana de Soya (U.S.B.).

Para la valoración del sistema, se seleccionaron 5 aspectos a evaluar:

Coordinación: la coordinación realizada para llevar a cabo la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares.

Diseño y Obtención: el diseño de la evaluación y la obtención de la información recabada mediante la aplicación de la encuesta.

Procesamiento y Análisis: el procesamiento de los datos y análisis realizados por los evaluadores.

Presentación: difusión de los resultados obtenidos.

Propósito: el uso que se le dio a la información resultante de la evaluación y los objetivos cumplidos.

Por cada uno de estos 5 componentes, se definieron criterios para realizar la Meta-evaluación, estos criterios se precisaron considerando los criterios propuestos por Stufflebeam y otros investigadores (validez interna, validez externa, confiabilidad, objetividad, relevancia, importancia, alcance, credibilidad, oportunidad, capacidad de penetración, costo/efectividad) y los 30 estándares para una meta-evaluación diseñados por el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, que se agrupan en 4 categorías: utilidad, factibilidad, propiedad, exactitud y precisión.

A continuación los criterios de la Meta-evaluación, por Componente:

- *Coordinación:* Capacidad de Negociación, Formalidad de Acuerdos, Comunicación y Seguimiento.
- *Diseño y Obtención:* Validez, Confiabilidad y Utilidad.
- *Procesamiento y Análisis:* Profundidad y Credibilidad del Evaluador.
- *Presentación:* Utilización Oportuna, Claridad del Informe y Difusión.
- *Propósito:* Uso de los Resultados y Cumplimiento.

Asimismo, por cada criterio se construyeron indicadores (22 indicadores en total) para la valoración de cada uno de los componentes de la meta-evaluación.

Además, se realizaron entrevistas a los participantes claves de la Primera Evaluación Nacional del PDE, en total fueron 7 personas entrevistadas: SNDIF (3), SEDIF(1), INCMNSZ (1), Zimat Consultores(1), Tetra Pak (1), entre los meses de abril a julio de 2010 (240 páginas de transcripción de las entrevistas realizadas).

Con base en la información proporcionada por los entrevistados, se identificaron 57 causas que impidieron obtener los resultados esperados en la evaluación del PDE, las cuales fueron presentadas a los 7 entrevistados para que seleccionaran las causas principales. A continuación se presentan las causas que tuvieron una mayor puntuación:

- Cambios administrativos en el SNDIF, durante 2005 y 2006 en los puestos de dirección y dirección general del área encargada de la evaluación.
- Duplicidad en los análisis realizados. Cada evaluador tenía asignado un tema específico para analizar. Durante el proceso ambos abordaron tanto el tema asignado, como el del otro evaluador, utilizando diferentes enfoques y metodología, lo cual arrojó resultados en ocasiones contradictorios.
- Cuestionarios largos que saturaban a los encuestados y a los propios encuestadores.
- Las básculas utilizadas para el levantamiento presentaron problemas de calibración.
- Diferentes metodologías para depurar, procesar y analizar la información entre el INCMNSZ y Zimat consultores, quienes fueron los evaluadores.
- Falta de interés en los resultados obtenidos por parte del SNDIF.

- Falta de difusión de los resultados finales por parte del SNDIF.
- El SNDIF no dio seguimiento de la utilización de los resultados de la evaluación.

Con respecto a los resultados de los indicadores, se tiene que:

Componente **1. Coordinación:** Gran capacidad de convocatoria del SNDIF al lograr la participación tanto de instituciones públicas como de la iniciativa privada. Informalidad en los acuerdos. Falta de comunicación entre los participantes. Deficiente manejo de inconformidades de los participantes, seguimiento parcial de la evaluación en las últimas etapas del proceso.

Componente **2. Diseño y Obtención:** es el componente que presenta los puntajes más altos en sus resultados, la evaluación contó con un buen diseño, aunque este fue ambicioso al querer considerar la evaluación de impactos (impacto educativo) fuera de las posibilidades del estudio. El diseño y la obtención de información casi por completo estuvieron orientados a las necesidades e intereses de los beneficiarios y operadores del programa por lo que se considera de gran utilidad para la mejora del programa. Desfase en las fechas de levantamiento y principalmente de captura de los datos. Falta en algunos estados de material para la toma de peso y talla y de personal capacitado para aplicar la encuesta.

Componente **3. Procesamiento y Análisis:** Duplicidad de análisis de parte de los 2 evaluadores. Diferentes niveles de análisis dependiendo la temática de evaluación. No existen resultados del Diagnóstico Educativo. Buen nivel de especialización de los evaluadores principalmente en lo referente a los temas de impacto nutricional y económico. Existencia de resultados que sobrepasan el ámbito del programa, afectando la credibilidad de los evaluadores.

Componente **4. Presentación:** Los informes no fueron entregados en tiempo y forma. El contenido de los informes en general es claro. Los expositores no contemplaron el tipo de audiencias generando confusión durante las presentaciones. Difusión de los resultados prácticamente inexistente. Sesgo en las presentaciones, la mayoría estuvieron enfocadas en el impacto nutricional y el económico. Mal uso de ciertos resultados obtenidos en la evaluación.

Componente **5. Propósito:** Algunos participantes de la evaluación utilizaron los resultados con fines particulares. Falta de interés por los resultados obtenidos por parte del coordinador y operadores del programa. Falta de cumplimiento de los objetivos (Objetivo 1 y Objetivo 2) que influyen de manera directa en la operación del programa y el impacto que tiene con sus beneficiarios.

En general en la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares se presentaron problemas conceptuales, socio-políticos, contractuales, técnicos, de gestión, éticos. Asimismo, los resultados obtenidos no han servido para la mejora del programa, ya que no han sido considerados en los cambios que ha experimentado la estrategia alimentaria del DIF en los últimos años.

4. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se concluye que la deficiente coordinación del SNDIF en las últimas etapas de la evaluación fue la principal causa para que no se logaran los resultados esperados en la evaluación. Esto se vio reflejado en la falta de comunicación que tuvo con los participantes, la informalidad de los acuerdos, el seguimiento deficiente en las últimas etapas del proceso, debido a los cambios del personal de alta dirección del SNDIF encargado de la Evaluación y al poco personal operativo disponible.

Considerando los resultados del todo el proceso que se llevó a cabo para levantar los datos, éste fue medianamente aceptable comparado a lo que se planeó, pero si consideramos la magnitud que representaba y las limitaciones a las que se enfrentó se concluye que el SNDIF y los SEDIF realizaron una labor digna de reconocimiento.

El diseño de la evaluación fue válido y la obtención de información a pesar de la falta de experiencia y magnitud del estudio, es confiable para obtener resultados útiles para los objetivos de la evaluación y la mejora del programa.

Con respecto al procesamiento y el análisis de información, se considera regular, pudiéndose haber obtenido un estudio más a fondo dada la fuente de información y la especialización de los evaluadores.

La etapa de la presentación de resultados, es de las que más impacta de manera negativa en lo que se esperaba del estudio, los resultados no se presentaron a tiempo, ni de manera adecuada para la audiencia a la que iba dirigida la presentación de los mismos. Asimismo, además de la falta de difusión que existió, se tiene que de las pocas acciones que se llevaron a cabo para dar a conocer los resultados, varias fueron por intereses particulares y no por la mejora del programa, dando como resultado un mal uso de la información al ser presentada en un contexto no adecuado.

En general, se concluye que el propósito de la evaluación no fue cumplido, debido al escaso uso de los resultados, los cuales no han sido tomados para la mejora del programa ni para la modificación o diseño e implementación de nuevas estrategias en beneficio de la población escolar vulnerable que atiende el programa.

Un punto a tratar, es que no hay memoria histórica, por lo mismo es difícil aprender del pasado e identificar las deficiencias reiteradas que permitan encontrar nuevos caminos para las evaluaciones futuras.

En lo referente a la metodología utilizada para la realización de la meta-evaluación, se considera que es un instrumento valioso para el meta-valuador y el evaluador, al tener una guía que les permita un mayor control del estudio que pretenden realizar. Cabe mencionar que se debe tomar lo que en su momento sirva para el proceso que se sigue y no perder de vista el objeto de estudio por enfocarse más en el cumplimiento de la metodología utilizada.

4.1 Recomendaciones

Comunicación

Uno de los aspectos que impacta en mayor medida es la falta de comunicación entre los participantes de una evaluación, por lo que se recomienda definir desde el inicio los canales de comunicación y respetarlos hasta el final del estudio y posteriormente, para que no exista confusión o desaliento entre los participantes que generen inconformidades que en el corto o largo plazo puedan ocasionar retrasos o bloqueos en el proceso.

Aprovechar el poder de convocatoria

Las instituciones deben aprovechar el poder de convocatoria que tienen con otras instituciones, con el propósito de realizar evaluaciones que mejoren su desempeño institucional.

Formalidad de Acuerdos

Se recomienda formalizar los acuerdos entre instituciones y demás participantes, para garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos y el buen uso de la información resultante.

Interés de ambas partes

Se recomienda que exista interés tanto de los evaluados como de los evaluadores en la evaluación, para que los participantes no abandonen el estudio, dado el beneficio mutuo que pueden obtener del mismo.

No hacer diferencias entre los participantes

Todos los participantes deben recibir el mismo trato, el cual siempre debe ser respetuoso de los derechos de los individuos involucrados.

No debe existir la convicción de niveles jerárquicos entre los evaluadores, cuando exista más de un evaluador, o entre los diferentes participantes durante la evaluación.

Capacitación adecuada y supervisión del levantamiento

Se debe asegurar la capacitación adecuada de los encuestadores, la falta de ésta puede provocar que se obtenga datos no confiables que pueden llevar a tomar decisiones incorrectas. Asimismo, la supervisión en el levantamiento no debe faltar.

Posicionamiento del proyecto por parte de los operadores de la evaluación

La falta de interés por parte de los operadores de la evaluación puede ser un factor que provoque el no cumplir con los objetivos del estudio. Por lo que se recomienda compromiso de los funcionarios públicos de alto nivel en su labor institucional.

Selección adecuada de evaluadores

Los evaluadores deben ser seleccionados por sus capacidades y no por el simple nombre o por la relaciones existentes entre el que contrata la evaluación y el evaluador.

La evaluación no debe caer en el control de un sólo participante

No se debe correr el riesgo, de que el cambio administrativo del personal involucrado en una evaluación, impacte en el desarrollo de la misma.

Romper el círculo vicioso de la descalificación.

Las nuevas autoridades que llegan a una institución, deben primero valorar si lo que se ha realizado puede servir en las nuevas estrategias que pretenden implementar y no llegar con la idea de descalificar los logros o proyectos de la administración que le antecede, pertenezcan o no al mismo partido político, para evitar el seguir desperdiciando recursos económicos y humanos en comenzar de nuevo desde cero. Si es posible, deberán retomar y mejorar cualquier ejercicio de evaluación realizado con anterioridad.

No descuidar el control de la coordinación técnica.

El coordinador de la evaluación, debe tener además de la habilidad política, el conocimiento técnico para poder coordinar a los distintos participantes de una evaluación.

Reconocimiento de las limitaciones.

La planeación de una evaluación, debe reconocer las limitaciones de lo que será evaluado, para evitar el no cumplir con los objetivos por ser inalcanzables desde un principio, con esto no se quiere decir que no sea una planeación ambiciosa si no que se analice con detenimiento si es factible o no el estudio que se pretende realizar.

Asignar presupuesto a las evaluaciones.

El hecho de que los ejercicios de evaluación no cuenten con una partida presupuestal provoca que no sean supervisados como los proyectos que si tienen un presupuesto asignado.

REFERENCIAS

1. Ávila Abelardo y García Marlen (2006). *Primera Evaluación de Desayunos Escolares DIF, Estados Unidos Mexicanos 2004*. Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán y Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.
2. Cardozo Brum, Myriam Irma (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Serie Conocer para Decidir. Cámara de Diputados LIX Legislatura. México. Miguel Ángel Porrúa.
3. Cohen Ernesto y Franco Rolando (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Argentina. Grupo Editor Latinoamericano.
4. De Bono, Edward (1988). *Seis Sombreros para Pensar*. España. Ediciones Juan Granica S. A.
5. Dirección General de Alimentación y Desarrollo Comunitario (2003). *Políticas y Lineamientos para la Operación de los Programas de la EIASA*. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF.
6. Dopico Mateo, Ileana (2006). *Metaevaluación: ¿Por qué y para qué?* www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf Visitado: 7 de abril 2010.
7. Díaz, Luis Fernando (2001). *La meta-evaluación y su método*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), Año II Volumen III, número 92-93. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
8. Escuela Nacional de Trabajo Social (julio 2005). *Evaluación del Programa Desayunos Escolares de Chiapas 2004*. Universidad Nacional Autónoma de México.
9. Fuentes Zenón, Arturo (1995). *El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas, la elaboración del modelo conceptual*. Cuadernos de Planeación y Sistemas No.4. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Ingeniería. UNAM.
10. García Sánchez, Ester (febrero 2009). *Meta-evaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política*. Revista del CLAD. Reforma y Democracia. No.43, p.127-154. http://earchivo.uc3m.es:8080/dspace/bitstream/10016/6978/1/metaevaluacion_garcia_RYD_2009.pdf Visitado: 10 de abril 2010.
11. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2004. Diseño Muestral. Encuesta Nacional sobre Desayunos Escolares del DIF.
12. Madaus George, Scriven Michael y Stufflebeam Daniel (1989). *Evaluation Models. Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. United States of America. Kluwer-Nijhoff Publishing.
13. Moreno López, Dalia (2006). *Aspectos básicos de la descentralización en México*.1a.

- Ed. Instituto Nacional para la Federación y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación.
14. Quispe Limaylla, Aníbal (2007). *Evaluación Socioeconómica de Programas de Desarrollo*. Una guía didáctica. México Editorial Plaza y Valdés S. A. de C. V.
 15. Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves (2010). *Técnicas heurísticas participativas para la planeación*, 3ª. Ed. Fundación ICA, México.
 16. Sánchez Guerrero, Gabriel (1995). *Un Marco Teórico para la Evaluación*. Cuadernos de Planeación y Sistemas No.8. División de Estudios de Posgrado. Facultad de Ingeniería. UNAM.
 17. Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves (1994). *Una Propuesta Teórico-Methodológica para la Evaluación de Programas Sociales: Enfoque a Programas Académicos Universitarios*. Tesis Doctorado en Ingeniería (Planeación), Facultad de Ingeniería, UNAM.
 18. Scriven, Michael (agosto 2011). *Evaluating Evaluations: a Meta-Evaluation Checklist*. 9a. edición.
 19. Secretaría de Gobernación (13 de enero de 1977). *Decreto por el que se crea el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia*. Diario Oficial de la Federación.
 20. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2005). *Bases técnicas para la captura de la información recabada en la encuesta de la Evaluación Nacional del programa Desayunos Escolares 2004*.
 21. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2006). *Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares*.
 22. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (febrero 2007). 1ra. Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares. Informe Ejecutivo.
 23. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2003). *Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural*.
 24. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (2004). *Protocolo de Investigación: Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares*.
 25. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (1999). *Registros para informes de Gobierno Presidencial*. Series Estadísticas.
 26. Stufflebeam, Daniel (febrero 2011). *Meta-Evaluation*. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Vol.7, No.15.
 27. Zimat Consultores (julio 2006). *Programa Desayunos Escolares Evaluación Nacional 2004. Resultados de la Encuesta Nacional*.

ANEXOS

ANEXO 1.2.A

Resultado principales de las Evaluaciones parciales del Programa Desayunos Escolares realizadas de 1996 a 2003:

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Chihuahua	1996	DIF, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del programa por la comunidad escolar. • Características de los desayunos. • Hábitos alimentarios de familias. • Calidad de los alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 64% de los beneficiarios desayunan antes de ir a la escuela. • Promedio de vasos de leche al día: 1.8 • Familias de beneficiarios que reciben leche de Liconsa: 32%. • Beneficiarios pesados y/o medidos: 88%. • El 92% de los maestros de primaria opinó que con el desayuno mejora el desempeño escolar.
Coahuila	1996		<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos operativos del programa. • Impacto en la salud. • Impacto en la educación. • Participación comunitaria. • Calificación del Programa. • Recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorga desayuno al niño de primaria que presenta desnutrición. • 53% de los beneficiarios desayunan antes de ir a la escuela. • Promedio de vasos de leche al día: 1.8 • Familias de beneficiarios que reciben leche de Liconsa: 57%. • Beneficiarios pesados y/o medidos: 82%.
Chiapas	1996			<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de aceptación del desayuno caliente. • 67% de los beneficiarios desayunan antes de ir a la escuela. • Promedio de vasos de leche al día: 1.6 • Familias de beneficiarios que reciben leche de Liconsa: 32%. • Beneficiarios pesados y/o medidos: 75%. • 91% de los maestros de preescolar opinó que mejora el desempeño escolar con el desayuno.
D. F.	1996			<ul style="list-style-type: none"> • 61% de los beneficiarios desayunan antes de ir a la escuela y consumen leche. • Promedio de vasos de leche al día: 2.8 • Familias de beneficiarios que reciben leche de Liconsa: 75%. • Beneficiarios pesados y/o medidos: 62%.
México	1996			<ul style="list-style-type: none"> • 61% de los beneficiarios desayunan antes de ir a la escuela y consumen leche. • Promedio de vasos de leche al día: 2.2 • Familias de beneficiarios que reciben leche de Liconsa: 57%. • Beneficiarios pesados y/o medidos: 60%.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Oaxaca	1996	DIF, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del programa por la comunidad escolar. Características de los desayunos. Hábitos alimentarios de familias. Calidad de los alimentos. Aspectos operativos del programa. Impacto en la salud. Impacto en la educación. Participación comunitaria. Calificación del Programa. Recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de aceptación del desayuno caliente. 89% de las dotaciones se entregan a niños de bajos recursos y 11% a los niños con desnutrición. El desayuno y la comida se llevan a cabo diariamente en la escuela. Promedio de vasos de leche al día: 3.3 Beneficiarios pesados y/o medidos: 91%.
Sonora	1997	Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo AC-Secretaría de Educación y Cultura – DIF En zonas rurales del estado	<ul style="list-style-type: none"> Composición química de los alimentos del menú de desayunos escolares. Seguimiento a las especificaciones de calidad. Fecha de última medición antropométrica. Peso . Talla. Memoria visual. Memoria auditiva. Conducta verbal. Sincronía de los movimientos motores gruesos. Frecuencia de consumo de alimentos. Estado de Hierro en sangre Estado bioquímico de vitamina A. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los proveedores cumplieron con las normas de calidad. Menús formulados y balanceados de acuerdo a las recomendaciones internacionales, se recomienda la inclusión de fruta de temporada para el aporte de vitamina C. Vigilar que en las comunidades con menor marginación no se promueva una excesiva ganancia de peso. Los indicadores antropométricos como peso para la talla, peso para la edad y talla para la edad tuvieron un comportamiento positivo en la disminución de la desnutrición. Los niños con desayuno mejoraron las pruebas de memoria visual, de carrera de repetición de palabras, con respecto de sí mismo y en algunos casos, superaron a las del grupo control quienes se mantuvieron sin diferencias significativas. Sin contar el desayuno escolar, la ingesta de energía es del 75% de la recomendación, sumando el desayuno, aumentó al 97%. Con el desayuno escolar se obtiene el 100% del suministro de vitamina A recomendado. En Sonora es el principal problema nutricional, por ello el impacto del programa en este sentido es indiscutible. El nivel de hemoglobina en los niños anémicos aumentó en seis meses, debido a los alimentos de los desayunos fortificados con hierro. El aporte de energía proveniente de proteínas, de grasa y de carbohidratos fue adecuado de acuerdo a las recomendaciones internacionales.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Tabasco (pronutra)	1997	DIF SECODAM	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación. • Características del entrevistado. • Consumo del desayuno. • Consumo familiar. • Satisfacción. • Distribución. • Cuota de recuperación. • Vigilancia nutricional. • Integralidad. • Higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 67% de las madres entrevistadas dijeron haber recibido capacitación para la preparación de alimentos. • 83% de las madres y 73% de los directores opinaron que las condiciones de higiene en la cocina eran buenas o muy buenas. • 14% de los directores y maestros dijeron que los desayunos se daban en la escuela sólo 3 o 4 días de la semana, debido principalmente a que no alcanzan las despensas, porque las madres no llevan los alimentos que les toca o porque no pagan el desayuno. • 65% de los maestros y 67% de los directores afirmaron que había niños que no comen todo el desayuno escolar, debido a que no existe variedad en el menú. • Todos los entrevistados informaron que periódicamente se toma el peso y talla de los niños, principalmente cada tres meses. • A partir de que se reciben desayunos escolares, los niños faltan menos a clases, de acuerdo con el 62% de las madres; el 76% de los directores y el 75% de los profesores.
Distrito Federal	1997			<ul style="list-style-type: none"> • 10% de los padres dijeron que sus hijos no reciben diariamente el desayuno por falta de productos. • Únicamente el 50% de los directores, el 63% de los maestros y el 77% de los padres opinaron que los productos del desayuno son de buena calidad. • El 85% de los padres entrevistados manifestaron que antes de ir a la escuela les dan algún alimento a sus niños. • El 58% de los padres entrevistados mencionaron que reciben leche de Liconsa. • De entre las quejas más frecuentes se encuentran la caducidad vencida y la mala calidad del pan o la galleta (30% y 13% de los padres respectivamente) • La principal sugerencia de todos los informantes es que haya mayor variedad de productos.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Hidalgo	1997	DIF SECODAM	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación. • Características del entrevistado. • Consumo del desayuno. • Consumo familiar. • Satisfacción. • Distribución. • Cuota de recuperación. • Vigilancia nutricional. • Integralidad. • Higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los niños en preescolar y 46% de los de primaria reciben leche todos los días, el resto una vez a la semana o cada tercer día. • Más del 90% de los niños se toman toda la leche, cuando no se la toman se la llevan a su casa y la consume su familia, principalmente sus hermanos. • Al 95% de los niños les gusta la leche, a quienes no, el motivo principal es porque no tiene sabor. • 44% de los preescolares y 25% de los escolares se quedan con hambre después de haber tomado el desayuno del DIF. • 65% de los niños llevan a la escuela algún alimento o dinero para comprar en la escuela. • 98% de los niños desayunan en su casa cuando no acuden a la escuela. Aproximadamente la mitad de estos niños consumen pan, galletas, tortilla y/o leche. 50% desayuna en su casa alimentos sin leche.
Yucatán				<ul style="list-style-type: none"> • 84% de los niños toman el desayuno en la escuela. • De ellos, el 42% lo consume al llegar, el 34% en el recreo; 16% en clase y 8% al salir. • Cuando no asisten a la escuela, el 95% de los niños desayunan en casa, de ellos el 48% toman leche. • El desayuno escolar es servido principalmente por los maestros, de acuerdo con el 77% de los niños y por los padres, según el 20%. • El 75% de los niños consumen todo el desayuno, pero un 38% se queda con hambre. • 7 de cada 10 niños lleva alimentos o dinero para comprar en la escuela: 23% lleva torta; y llevan dinero el 68% de los preescolares (\$1.66) y el 81% de los escolares (\$2.21). Por tipo de localidad, en la rural llevan \$1.76 y en la urbana \$2.43.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Aguascalientes	2000	SEDIF COPLADE Zona prioritaria del estado	<ul style="list-style-type: none"> • Características socioeconómicas. • Hábitos alimenticios y de higiene en la preparación y consumo de alimentos. • Padecimientos más frecuentes asociados a la desnutrición. 	<ul style="list-style-type: none"> • 63% de las familias encuestadas se alimentan 3 veces al día, el resto solo 2. • El 21% de las familias no consume leche. 23% no consume fruta. Casi el 100% consume diariamente frijoles y tortilla. • Las familias gastan \$200 a la semana en alimentos, de los cuales 1 de cada 5 pesos se gastan en refrescos y golosinas. • 29% de las madres dijeron que cuando menos un niño de la familia tenía desnutrición diagnosticada por el sector salud. • La mitad de las familias con niños desnutridos no recibe apoyos alimentarios, particularmente 2 de cada tres no reciben desayuno o comida caliente. • 77% de las familias que si reciben apoyo alimentario es por parte del DIF municipal o estatal.
San Luis Potosí	2002	SEDIF PASAF piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del programa. • Diagnóstico nutricional inicial y final. • Asistencia al Centro Comunitario de asistencia alimentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • 96% acude al cecaal a consumir la papilla. • 98% de las madre participan en la preparación de papillas. • 95% de las madres perciben cambios favorables en el estado nutricio de los niños: aumento de peso y talla, más saludables, mejoramiento en las relaciones con sus compañeros. • 95% de los maestros percibieron cambios en la salud de los niños: mejor desarrollo intelectual, niños más alegres y activos en clase. • Existen resultados favorables en la población objetivo de este programa piloto.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Chiapas	2002	SEDESOL Evaluación basal	<ul style="list-style-type: none"> • Características socioeconómicas. • Pertenencia étnica. • Peso y talla. • Desempeño y deserción escolar. • Estado nutricional de beneficiarios y no beneficiarios de Desayunos escolares. • Otros apoyos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El indicador talla/edad presenta un nivel de desnutrición del 40% de los niños menores de 5 años del estudio, así como el 39% de los niños de 5 a 12 años. • Con este mismo indicador, es notoria la diferencia entre los preescolares que reciben desayuno y los que no lo reciben, pues en el primer caso el 38% presenta algún grado de desnutrición, mientras que entre los niños que no lo reciben el porcentaje se eleva al 51%. • Los índices de reprobación son más altos en los niños que no reciben desayuno escolar (24%) respecto de los que sí reciben (18%). • Las diferencias en la deserción de los niños no beneficiarios y los beneficiarios no es significativa (5% y 4% respectivamente). • A partir de los resultados del estudio se tomó la decisión de llevar a cabo los desayunos de verano, con la finalidad de dar continuidad a los avances logrados durante el ciclo escolar.
Aguascalientes	2002	DIF NACIONAL Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Origen de los recursos. • Población objetivo. • Cobertura. • Aseguramiento de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios de administración afectan la operación del programa, por desconocimiento del mismo. • El formato de indicador estratégico es obsoleto, se deben simplificar los formatos en general.
Baja California	2002		<ul style="list-style-type: none"> • Operación del programa. • Orientación alimentaria y vigilancia nutricional. • Corresponsabilidad. • Proyectos y programas complementarios. • Problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza orientación alimentaria por parte del DIF. • Buscar estrategias para agilizar la elaboración y captura de padrones • Los cambios de administración afectan la operación del programa, por desconocimiento del mismo.
Baja California Sur	2002		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de capacitación. • Sugerencias del SEDIF. • Compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un plan integral de atención. • No se realiza monitoreo de la calidad de los insumos, por no contar con laboratorio adecuado. • No se cuenta con especificaciones técnicas de calidad. • De acuerdo al Censo de Talla 9% de los niños presentan obesidad y 4% desnutrición, por ello reconocen la necesidad de brindar orientación alimentaria. • La falta de recursos materiales les impide la elaboración de padrones. • La falta de documentos técnicos y de planeación adecuada provoca que la operación sea guiada a partir de los lineamientos de SNDIF, a quien solicitan apoyo para una planeación adecuada. • Sugieren simplificación de formatos.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Coahuila	2002	DIF NACIONAL Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Origen de los recursos. • Población objetivo. • Cobertura. • Aseguramiento de la calidad. • Operación del programa. • Orientación alimentaria y vigilancia nutricional. • Corresponsabilidad. • Proyectos y programas complementarios. • Problemática. • Necesidades de capacitación. • Sugerencias del SEDIF. • Compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con planeación, solicitan apoyo al SNDIF.
Colima	2002			<ul style="list-style-type: none"> • La falta de personal en los sistemas municipales provoca que no se tenga un flujo de información adecuado.
Chiapas	2002			<ul style="list-style-type: none"> • El SEDIF se convirtió en Instituto de Desarrollo Humano con presupuesto proveniente del SNDIF, lo que provoca ambigüedad en la atención a los lineamientos del programa. • No existen especificaciones técnicas y el convenio está firmado con DICONSA. • Cuentan con un proyecto de colaboración con la UAM para dar orientación alimentaria.
Chihuahua	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Para la selección de beneficiarios se considera el Censo de Peso y Talla. • Cuentan con padrones de beneficiarios al 100% capturados.
Distrito Federal	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con estrategia de orientación alimentaria. • Deben fortalecer la coordinación interinstitucional así como al interior del DIF DF.
Guanajuato	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con certificación ISO 9002 en el proceso de distribución. • La operación del programa cuenta con una planeación a detalle, con división de funciones especificada entre los niveles de gobierno y los participantes sociales. • Cuenta con programas alimentarios complementarios a los desayunos escolares para la atención de población objetivo diferente. • Sugiere a SNDIF que estandarice formatos de padrones.
Guerrero	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Hubo un proceso de conversión de los desayunos fríos en calientes. • No se cuenta con estrategia de orientación alimentaria, ni con personal especialista en esta materia. • Sugieren la estandarización de formatos para el envío a DIF nacional.
Hidalgo	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una buena definición de los objetivos del programa y con programas complementarios. • Tienen coordinación con el INN para la vigilancia nutricional de su programa complementario Papilla.
México	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una buena definición de objetivos del programa y ha aprovechado las economías para la ampliación de cobertura. • Las acciones de orientación alimentaria son diversas, dirigidas a varios sectores de población. • Cuentan con buena coordinación interinstitucional para la vigilancia nutricional y el aseguramiento de la calidad.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Michoacán	2002	DIF NACIONAL Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Origen de los recursos. • Población objetivo. • Cobertura. • Aseguramiento de la calidad. • Operación del programa. • Orientación alimentaria y vigilancia nutricional. • Corresponsabilidad. • Proyectos y programas complementarios. • Problemática. • Necesidades de capacitación. • Sugerencias del SEDIF. • Compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene un seguimiento de la operación del programa a nivel municipal. • Los desayunos se distribuyen a población abierta, por lo que no se garantiza que la población objetivo lo esté consumiendo. • No se cuenta con procesos de aseguramiento de la calidad. • El padrón de beneficiarios es cambiado cada 6 meses con la intención de beneficiar a un mayor número de familias. • No existen acciones de orientación alimentaria. • No existen documentos técnicos para la operación, por lo que no hay una planeación.
Nayarit	2002			<ul style="list-style-type: none"> • La operación del programa está limitada a la distribución de apoyo alimentario, sin que exista una estrategia complementaria. • Existe poca coordinación entre los niveles de gobierno, que afecta la operación del programa. • No se realiza monitoreo de la calidad • Se sugiere la estandarización de formatos del padrón.
Nuevo León	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Falta un convenio de colaboración entre el SEDIF y el SNDIF para la entrega y envío de documentación e información.
Puebla	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Para el aseguramiento de la calidad enviaron muestras al SNDIF, sin que se conocieran los resultados. • Se necesita conocimiento de los municipios a cerca de las políticas y lineamientos de operación.
Querétaro	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una estructura técnica y operativa adecuada para llevar el seguimiento y operación del programa.
Quintana Roo	2002			<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con personal especializado en nutrición. • La carencia de recursos limita el desarrollo adecuado de la operación y seguimiento de las acciones. • Se requiere capacitación para la supervisión en el estado, la elaboración de menús y la medición del impacto del programa.
San Luis Potosí	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Todos sus procesos están en proceso de certificación.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Sinaloa	2002	DIF NACIONAL Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Origen de los recursos • Población objetivo • Cobertura • Aseguramiento de la calidad • Operación del programa • Orientación alimentaria y vigilancia nutricional • Corresponsabilidad • Proyectos y programas complementarios • Problemática • Necesidades de capacitación • Sugerencias del SEDIF • Compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una buena coordinación intrainstitucional para la operación del programa, dividiendo el trabajo en coordinaciones regionales que son el vínculo entre la comunidad y los sistemas municipales y estatal. • A pesar de no contar con personal especializado en orientación alimentaria, llevan a cabo acciones a través de los sistemas municipales
Sonora	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con manuales de procedimiento para los programas alimentarios. Hasta el año 2000 era la SEP quien operaba el programa • Se cuenta con convenio del CIAD para que bimestralmente realice estudios de laboratorio. Esa institución también da asesoría para la elaboración de menús. • Por cambios en la administración, existen desconocimientos de las políticas y lineamientos de operación. • Se han presentado irregularidades en el manejo de cuotas de recuperación desde 1998. • Existe buena relación con los DIF municipales. • Se sugiere la estandarización de los formatos para padrones
Tabasco	2002			<ul style="list-style-type: none"> • El programa funciona de manera integral. • Cuenta con especialistas en nutrición de la universidad estatal. • Tienen un a cobertura total del área rural. • Cuentan con una estrategia de orientación alimentaria basada en la educación y la formación de nuevos hábitos alimentarios y de higiene.
Tlaxcala	2002			<ul style="list-style-type: none"> • La falta de personal generó limitaciones en la operación. • Existe una buena participación de maestros y padres de familia para la operación del programa. • En coordinación con la secretaría de salud se de orientación alimentaria y prácticas de salud adecuadas. La estrategia fue diseñada por los Sistemas Municipales en coordinación con los centros de salud.
Veracruz	2002			<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un programa de apoyo para el fortalecimiento de la dieta de los niños de 1 a 4 grado de primaria de 22 municipios de alta y muy alta marginación. • Hay buena coordinación con los municipios.

ENTIDAD	AÑO	EVALUADOR	PRINCIPALES VARIABLES	PRINCIPALES RESULTADOS
Yucatán	2002	DIF NACIONAL Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Origen de los recursos. • Población objetivo. • Cobertura. • Aseguramiento de la calidad. • Operación del programa. • Orientación alimentaria y vigilancia nutricional. • Corresponsabilidad. • Proyectos y programas complementarios. • Problemática. • Necesidades de capacitación. • Sugerencias del SEDIF. • Compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al encontrar que no toda la población beneficiaria era parte de la población objetivo, entre otras irregularidades, reorganizaron la distribución de los desayunos. • Falta coordinación entre las áreas administrativa y operativa, que afecta el programa. • Tienen un control estricto de a calidad apoyados por la universidad estatal. • La nueva administración desconoce algunas partes de las políticas y lineamientos del programa. • Existía una problemática interna significativa derivada de las finanzas de la administración anterior.
Zacatecas	2002			<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una estructura para la estrategia de orientación alimentaria, sin embargo los sistemas municipales la llevan a cabo contando con colaboración en algunos casos, del centro de salud. • La relación entre los sistemas municipales es buena y está apegada al cumplimiento de las políticas y lineamientos.
Hidalgo	2003	Gobierno del estado DIF Secretaría de Salud INEGI IMSS Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Evaluación Basal	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la vivienda. • Alimentación Familiar . • Peso y talla en niños. • Morbilidad. • Características sociodemográficas. • Historia gineco-obstétrica. • Consumo de energía, macro y micronutrientes. • Peso y talla de las madres. • Vitamina A, E, Hemoglobina, Ferritina, Colesterol total, Proteínas totales, Triglicéridos, Proteína C-Reactiva y Yodo en orina. • Parasitosis. 	<p>Se esperaban los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico basal del estado de nutrición de los menores de 5 años y madres de familia a nivel estatal y regional. • Definición de zonas de mala nutrición. • Focalización de los grupos de riesgo. • Identificación de las principales deficiencias de macro y micronutrientes. • Determinación de los patrones de alimentación regional, familiar y del menor de 5 años. • Establecimiento de indicadores de evaluación del estado de nutrición • Incorporación de metodología de evaluación. • Contar con una base de datos del estado de nutrición.

Fuente: Elaboración Torres Olvera, Vilma Violeta. Año 2004. SNDIF

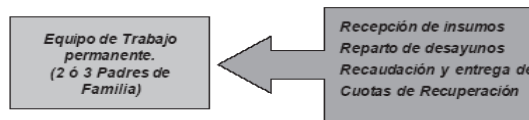
ANEXO 1.3.A

MODELOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLAR

De los aproximadamente 25,629 comités existentes en torno a los **DESAYUNOS FRÍOS**, se observa una organización en dos esquemas.

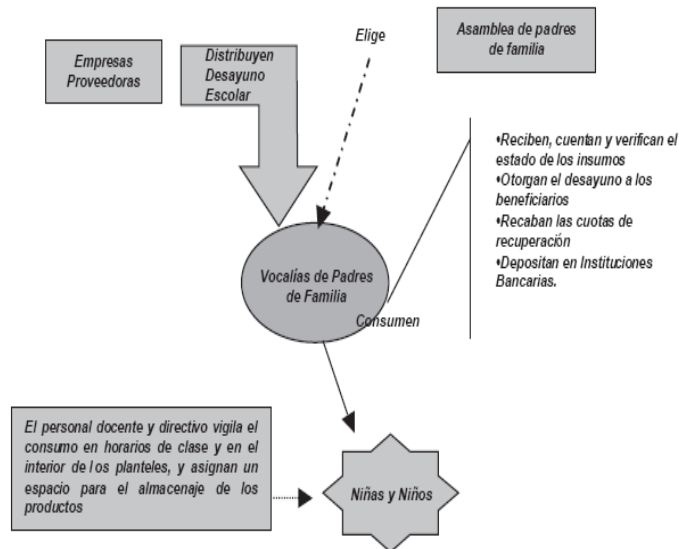
MODELO 1. Una que va desde la realización de tareas como la recepción de insumos y el reparto de desayunos, donde el trabajo es personal y recae en dos o tres personas sin que el resto se involucre.

DESAYUNO FRÍO/ MODELO 1



MODELO 2. El modelo es más complejo, los principales actores involucrados son los padres de familia a través de vocalías, el personal docente y directivo de los planteles, los alumnos beneficiarios, las empresas particulares distribuidoras del desayuno escolar y los promotores sociales. Los padres de familia, se encargan de recibir, verificar su estado y otorgar el desayuno a los beneficiarios, así como de recabar las cuotas de recuperación y depositarlas en las instituciones bancarias. Las empresas distribuidoras entregan en cada plantel, los insumos que integran el desayuno escolar. El personal docente y directivo vigila que los desayunos se consuman en horarios de clase y en el interior de los planteles, así como de asignar un espacio físico para el almacenaje de los productos, los menores beneficiarios participan con prácticas de higiene personal al momento de consumir el desayuno escolar, y los promotores del DIF se encargan de asesorar, capacitar y vigilar la correcta operación del Programa en los centros escolares.

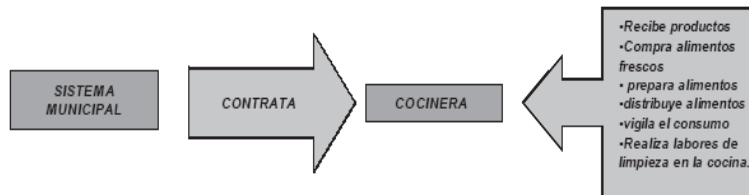
DESAYUNO FRÍO/ MODELO 2



En la modalidad de **DESAYUNOS CALIENTES**, se registran la formación de un total de 34 722 comités, en donde se pueden observar tres modelos organizativos generales.

MODELO 1. Se encuentra una participación social limitada, en donde el municipio contrata a una cocinera, encargada de la recepción de insumos, la compra de alimentos con las cuotas de recuperación. La participación del personal docente se da en el cobro y administración de las cuotas de recuperación.

DESAYUNO CALIENTE/ MODELO 1



MODELO 2. Existen comités de cocina, integrados por un presidente, un tesorero, un secretario, dos vocales y un vocal de control y vigilancia con las siguientes funciones:

PRESIDENTE: Recibe los insumos alimenticios suministrados a través del DIF Municipal y los transfiere a la comisión, para preparar los desayunos. Organiza a los padres de familia en la conformación de equipos rotativos, para realizar las diversas actividades del programa.

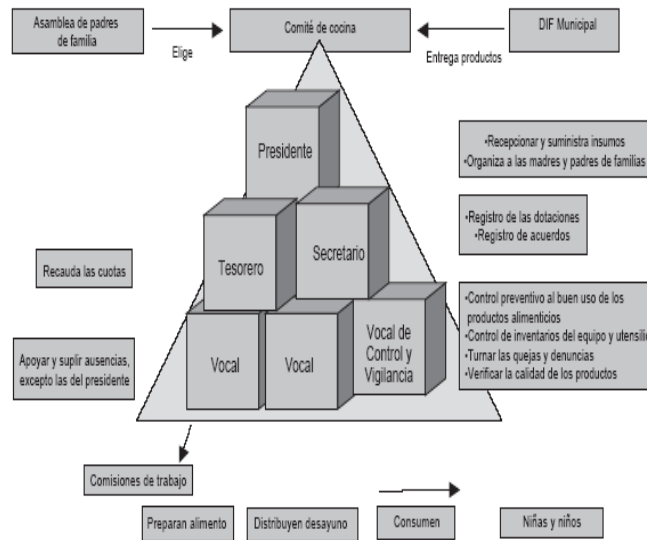
TESORERO: Recauda las cuotas para la compra de alimentos frescos que se requieren.

SECRETARIO: Lleva el registro de las dotaciones que recibe el centro escolar y el control de los acuerdos surgidos en asambleas comunitarias para promover la eficiencia del Programa.

VOCAL: Apoya en las actividades del comité y suplente ausencias, excepto las del presidente.

VOCAL DE CONTROL Y VIGILANCIA: Apoya en el control preventivo, relativo al buen uso de los productos alimenticios, lleva el control de inventarios del equipo y utensilios de cocina; turna las quejas y denuncias al DIF Municipal; verifica la calidad de los productos.

DESAYUNO CALIENTE/ MODELO 2



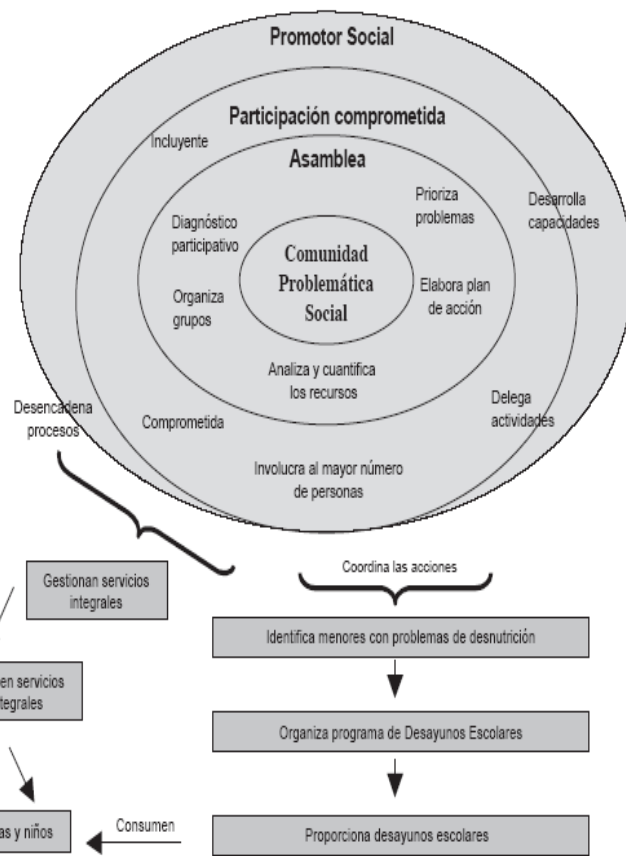
MODELO 3. El modelo vincula acciones de promoción social, cuyo objetivo es fomentar la participación comunitaria consciente, activa y organizada para el beneficio común.

La promotora establece contacto directo con la comunidad. La comunidad evalúa su problemática, realiza un diagnóstico participativo y establece prioridades para la atención de los problemas detectados, elabora su plan de acción, nombra encargados, y organiza grupos de trabajo rotativos, establece sistemas de control de los recursos financieros y materiales, y crea sus propios mecanismos de difusión.

De esta manera, el trabajo promocional vinculado a la modalidad del desayuno caliente que se desarrolla en algunos estados, fomenta que la comunidad genere sus propias iniciativas y las ejecute, en tanto que el promotor sólo funge como coordinador de las acciones y fortalece la organización comunitaria, con el objetivo de desencadenar procesos que desarrollen las capacidades de la comunidad para hacer frente a sus problemas.

La Asamblea es reconocida como la autoridad máxima, incluyente de mujeres y hombres, representantes de la comunidad en su conjunto para la toma de decisiones, para la delegación de actividades,

involucrando al mayor número de personas, en un proceso de compromiso compartido. Este tipo de participación en torno al Programa de Desayunos está vinculada a la toma de decisiones en los diferentes niveles del tejido social, en donde podemos ubicar un sistema de relaciones individuales y grupales que corresponden a la vida cotidiana de una comunidad, que busca trascender en el ámbito comunitario.



ANEXO 1.3.B

Modelos de Distribución²⁴⁰

En los modelos de distribución del Programa Desayunos Escolares de cada entidad, se pueden apreciar cuatro modalidades distintas:

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES	
<p>1. Donde el Sistema Estatal compra al proveedor que entrega los insumos al mismo Sistema Estatal, quien cuenta con almacenes, para su distribución posterior a los Sistemas Municipales. A su vez, los Sistemas Municipales almacenan y distribuyen directamente a los centros educativos.</p> <p>Esto implica que tanto en la entidad como en el municipio deben contar con bodegas adecuadas para la conservación y almacenaje, lo que deriva en la elevación de costos de administración y operación, si se considera que adicionalmente deben contar con una red de distribución propia. Por lo elevado de los costos, este modelo es poco utilizado, sin embargo aún sigue operando.</p>	<pre> graph TD RF[Recurso Federal] --> SE[Sistema Estatal] SE --> SM[Sistema Municipal] SM --> CE[Centro Escolar] P([proveedor]) -- insumos --> SE </pre>
<p>2. El Sistema Estatal adquiere los insumos del desayuno con el proveedor, quien se encarga de la distribución directa a los centros escolares. Por requerir de una amplia red de distribución de los proveedores y de la infraestructura de comunicaciones, este modelo es característico de las grandes zonas urbanas. El control administrativo está en el nivel estatal y reduce costos al municipio.</p>	<pre> graph TD RF[Recurso Federal] --> SE[Sistema Estatal] SE --> CE[Centro Escolar] P([proveedor]) -- insumos --> SE </pre>
<p>3. El Sistema Estatal compra los insumos al proveedor, quien distribuye al municipio. Este es el modelo más utilizado por los Sistemas Estatales y se encuentran dos variantes para la distribución del municipio a las escuelas: En algunos casos es el municipio con sus propios recursos, quien distribuye directamente a los centros escolares; en otras ocasiones son los comités quienes acuden a los almacenes municipales para recoger las dotaciones correspondientes, utilizando recursos propios de la organización o provenientes de las cuotas de recuperación.</p>	<pre> graph TD RF[Recurso Federal] --> SE[Sistema Estatal] SE --> SM[Sistema Municipal] SM --> CE[Centro Escolar] P([proveedor]) -- insumos --> SE </pre>
<p>4. La distribución tiene dos variantes desde el Sistema Estatal: distribución de recursos económicos y distribución de insumos. En el primer caso, los recursos monetarios son asignados al Sistema Municipal quien se encarga de la adquisición de los insumos con proveedores regionales principalmente; el municipio se encarga del almacenaje y la distribución hacia los centros escolares; este es generalmente utilizado por municipios grandes que tienen la capacidad operativa adecuada y solidez jurídica para realizar los procesos de adquisición. La otra variante implica la participación del proveedor en la distribución hacia el municipio, y en ocasiones distribuye hasta los centros escolares, a partir de la previa adquisición desde el Sistema Estatal. Cuando el proveedor entrega al municipio, este se</p>	<pre> graph TD RF[Recurso Federal] --> SE[Sistema Estatal] SE --> SM[Sistema Municipal] SM --> CE[Centro Escolar] P([proveedor]) -- insumos --> SE PR([Proveedor regional]) -- insumos --> SM </pre>

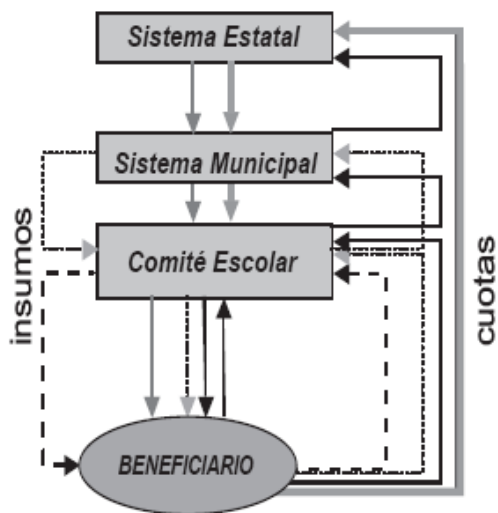
²⁴⁰ Programa de Desayunos Escolares en México. Modelos Exitosos para un País con Diversidad Cultural. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF. 2003.

encarga de la distribución a las escuelas.

Esquemas de Recuperación de Cuotas

La captación de cuotas puede darse de diferentes maneras:

1. El beneficiario lleva insumos frescos a la cocina para enriquecer o complementar el menú.
2. El beneficiario aporta la cuota y es utilizada para la adquisición de insumos perecederos.
3. El beneficiario aporta la cuota al Comité Escolar y éste las entrega al Sistema Municipal, quien adquiere los insumos que retornan al beneficiario a través del enriquecimiento del desayuno.
4. El beneficiario aporta la cuota al Comité, quien entrega al Sistema Municipal y a su vez al Sistema Estatal, que es el encargado de realizar el proyecto de aplicación de cuotas, para determinar su uso en las distintas estrategias de fortalecimiento del Programa.
5. Existe una más, donde el beneficiario aporta su cuota al Comité Escolar y ellos a su vez depositan al Sistema Estatal.



ANEXO 1.3.C

PRESUPUESTO FEDERAL 2004	
ENTIDAD	Ramo 33 Fondo V.i
Aguascalientes	\$ 44,301,423.00
Baja California	\$ 38,583,242.00
Baja California Sur	\$ 26,050,690.00
Campeche	\$ 24,647,074.00
Coahuila	\$ 43,734,430.00
Colima	\$ 22,077,300.00
Chiapas	\$192,530,909.00
Chihuahua	\$ 64,609,524.00
Distrito Federal	\$737,739,415.00
Durango	\$ 96,676,233.00
Guanajuato	\$ 73,697,294.00
Guerrero	\$160,579,771.00
Hidalgo	\$101,809,057.00
Jalisco	\$122,938,046.00
México	\$205,806,061.00
Michoacán	\$114,661,107.00
Morelos	\$ 55,749,780.00
Nayarit	\$ 51,020,457.00
Nuevo León	\$ 90,061,315.00
Oaxaca	\$179,821,616.00
Puebla	\$163,776,409.00
Querétaro	\$ 62,287,869.00
Quintana Roo	\$ 24,973,413.00
San Luis Potosí	\$ 50,589,328.00
Sinaloa	\$ 78,998,107.00
Sonora	\$ 73,292,203.00
Tabasco	\$ 93,284,307.00
Tamaulipas	\$ 76,799,294.00
Tlaxcala	\$ 64,440,314.00
Veracruz	\$204,196,243.00
Yucatán	\$ 84,090,860.00
Zacatecas	\$ 67,840,135.00

Fuente: SNDIF 2004.

ANEXO 1.3.D

Programa Desayunos Escolares 2004			
Sistema Estatal DIF	Promedio Diario*		
	Recurso Federal Ramo 33 Fondo V.i	Otras Aportaciones**	Total
Aguascalientes	58,786	0	58,786
Baja California	36,077	0	36,077
Baja California Sur	0	0	0
Campeche	25,963	0	25,963
Coahuila	63,659	27,534	91,194
Colima	35,998	0	35,998
Chiapas	231,931	644,276	876,207
Chihuahua	156,240	0	156,240
Distrito Federal	602,750	0	602,750
Durango	166,316	0	166,316
Guanajuato	48,263	64,703	112,966
Guerrero	200,803	0	200,803
Hidalgo	145,962	31,117	177,079
Jalisco	118,421	30,098	148,519
México	276,824	315,632	592,456
Michoacán	139,422	0	139,422
Morelos	122,812	0	122,812
Nayarit	72,255	0	72,255
Nuevo León	116,024	0	116,024
Oaxaca	126,030	0	126,030
Puebla	164,878	0	164,878
Querétaro	93,957	0	93,957
Quintana Roo	29,097	20,541	49,638
San Luis Potosí	61,800	0	61,800
Sinaloa	108,956	20,023	128,980
Sonora	150,873	3,503	154,376
Tabasco	167,246	0	167,246
Tamaulipas	67,267	101,255	168,522
Tlaxcala	89,833	0	89,833
Veracruz	465,525	0	465,525
Yucatán	105,448	0	105,448
Zacatecas	55,150	0	55,150
Total	4,304,566	1,258,685	5,563,251

*El Promedio diario es equivalente al número de beneficiarios del programa.

** Otras Aportaciones: Se refiere a los beneficiarios apoyados con recursos estatales y/o municipales.

Fuente: SNDIF 2004.

Anexo 1.3.E

Distribución del Programa Desayunos Escolares en 2004 a nivel estatal:

Programa Desayunos Escolares 2004			
Sistema Estatal DIF	Desayunos Distribuidos		
	Recurso Federal Ramo 33 Fondo V.i	Otras Aportaciones**	Total
Aguascalientes	9,787,312	0	9,787,312
Baja California	8,213,412	0	8,213,412
Baja California Sur	0	0	0
Campeche	6,479,573	0	6,479,573
Coahuila	11,157,627	5,451,814	16,609,441
Colima	6,767,624	0	6,767,624
Chiapas	42,946,670	117,324,046	160,270,716
Chihuahua	32,788,551	0	32,788,551
Distrito Federal	108,494,966	0	108,494,966
Durango	27,795,341	0	27,795,341
Guanajuato	9,149,325	12,078,608	21,227,933
Guerrero	38,540,136	0	38,540,136
Hidalgo	23,706,901	5,943,435	29,650,336
Jalisco	23,868,326	5,326,400	29,194,726
México	52,261,307	61,036,907	113,298,214
Michoacán	22,770,090	0	22,770,090
Morelos	20,272,371	0	20,272,371
Nayarit	14,812,275	0	14,812,275
Nuevo León	25,177,200	0	25,177,200
Oaxaca	11,342,700	0	11,342,700
Puebla	32,644,654	0	32,644,654
Querétaro	22,542,962	0	22,542,962
Quintana Roo	6,320,965	2,848,409	9,169,374
San Luis Potosí	11,684,240	0	11,684,240
Sinaloa	18,809,214	2,324,331	21,133,545
Sonora	24,966,655	383,336	25,349,991
Tabasco	31,776,646	0	31,776,646
Tamaulipas	15,284,520	17,335,343	32,619,863
Tlaxcala	17,742,400	0	17,742,400
Veracruz	87,952,057	0	87,952,057
Yucatán	14,233,585	0	14,233,585
Zacatecas	10,644,440	0	10,644,440
Total	790,934,045	230,052,629	1,020,986,674

** Otras Aportaciones: Se refiere a los desayunos otorgados con recursos estatales y/o municipales.

Fuente: SNDIF

ANEXO 2.1.A

Otros Tipos de evaluaciones²⁴¹:

a) **Evaluación ex ante** o a priori vinculada al “conocimiento en” de Laswell (citado en Cardozo, 2006). Asimismo hay autores que se refieren al monitoreo o evaluación ex tempore o concomitante con el proceso de implementación, se utilizan herramientas propias de control y seguimiento de lo planeado. La evaluación ex ante se refiere a la comparación de los efectos esperados de las distintas alternativas que pueden permitir la solución de un problema y constituye una de las etapas de un proceso decisorio que trabaja con base en datos estimados.

b) **Evaluaciones de cuarta generación** (Guba y Caracelli 1989; citados en Cardozo, 2006) se organizan entorno a peticiones, demandas, asuntos y cuestiones planteadas por los propios implicados, mismas que constituyen la base para determinar la información necesaria. Su metodología enfatiza el desarrollo de procesos de aprendizaje de los participantes (Isaac, 1999 y Debono, 1999; citados en Cardozo, 2006)²⁴². Los destinatarios de la evaluación son diversos. En la evaluación de programas públicos la mayoría de los destinatarios pertenecen a la administración pública, que las realiza para retroalimentar su proceso decisorio; al Congreso, para servir de contrapeso del Ejecutivo, y a la ciudadanía para fomentar el debate público y la participación ciudadana. Algunos de ellos pueden involucrarse en la realización de la evaluación, dándole un carácter participativo, de la misma manera cuando incluye a los ciudadanos interesados en el programa, contribuye a afianzar los procesos de democratización (Blanet et al; 2000; citados en Cardozo, 2006).

c) Por el momento en que se evalúa se puede clasificar la evaluación en: 1. **Sumatoria**, de balance, recapitulativa o conclusiva y 2. **Formativa**, endoformativa o correctora (Scriven, 1967; citado en Cardozo, 2006) : La primera evalúa los resultados finales de una actividad, plan, política o programa aplicado, en comparación con los objetivos planeados o los resultados obtenidos en empresas similares. Constituye generalmente un instrumento de gestión, dirigido a personas ajenas al desarrollo de la actividad, que es de utilidad para decidir si la misma debe proseguir, con o sin ajustes.

La segunda lleva a cabo un seguimiento continuo de la actividad desarrollada para detectar a tiempo dificultades y tratar de resolverlas. Cuando se realiza en forma participativa, funciona como un instrumento de aprendizaje colectivo que permite a los protagonistas de la actividad modificar conductas y mejorar acciones, contribuyendo así a los procesos de participación y democratización; en caso contrario se limita al aprendizaje organizacional del gobierno (Leeuw et al., 2000; citado en Cardozo, 2006)

d) **Evaluación sectorial**: se enfoca a las instituciones, planes o programas dirigidos a un área sustantiva de política y evaluación global, involucrando diferentes sectores relacionados con una política.

e) Stufflebean y Shinkfield 1987 (citados en Cardozo, 2006), realizan una diferencia importante entre pseudoevaluación, cuasievaluación y evaluación verdadera. La

²⁴¹ Cardozo Brum, Myriam Irma. Op. Cit. pp.47-51.

²⁴² La participación social tiene un fuerte arraigo en los países europeos, especialmente los nórdicos, pero también se ha desarrollado en contextos muy diferentes. En Japón se le conoce a través del concepto “ba”, que describe un lugar de aprendizaje, de carácter físico, virtual o mental, con el objeto de relacionar individuos u organizaciones, para facilitar el aprendizaje y desarrollo creativo, a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka y Nishiguchi, 2001; citado en Cardozo, 2006). Se trata de una forma de colaboración que, en occidente, podría considerarse como formación de “capital humano” y “capital social”.

pseudoevaluación intenta presentar conclusiones erróneas como fruto de una “evaluación”, incluye las evaluaciones políticamente orientadas, o “investigaciones cubiertas” que buscan un resultado positivo o negativo, independientemente de cualquier valoración objetiva. Lo mismo sucede con los estudios basados en las relaciones públicas, cuyo propósito es ayudar al cliente a lograr una imagen positiva de algo.

La **cuasievaluación** da respuesta a algunos asuntos de interés, en vez de determinar el valor y mérito de algo, objeto de la evaluación verdadera. Incluye los estudios basados en objetivos (Tyler; citado en Cardozo, 2006) y la experimentación que busca relaciones causales pero no emite juicios de valor.

La **evaluación verdadera** se compone de estudios orientados a la toma de decisiones (Cronbach), los centrados en el cliente para valorar sus contribuciones, los estudios que miden los méritos relativos de diversas políticas y programas (Rice; citado en Cardozo, 2006) y los que ayudan al consumidor a elegir los bienes y servicios más convenientes.

Evaluaciones parciales, Nioche, 1982; Stufflebean y Shinkfield, 1987; Monnier, 1991 y 1995; Mény y Thoenig, 1992 (citados en Cardozo, 2006), aportan la identificación de diversos tipos:

- De objetivos: analiza si los objetivos fueron definidos con precisión.
- De pertinencia: vincula los objetivos del programa con los problemas que los originan.
- De coherencia: relaciona los objetivos con los medios para lograrlos.
- De contexto: revisa las condiciones en que se ha producido la aplicación de la política o programa, así como los procesos de interacción del programa y su entorno.
- De insumos o de medios: analiza la cantidad y calidad de los recursos empleados y verifica si los insumos han estado disponibles en lugar y tiempo preestablecidos.
- De proceso: revisa los mecanismos que permitieron la transformación de insumos en resultados
- De realización, resultados o productos: intenta apreciar los productos o servicios generados por la actividad evaluada.
- De eficacia: verifica si los resultados han permitido lograr los objetivos.
- De metas: analiza lo logrado en comparación con lo planeado
- De eficiencia: relaciona los resultados con los esfuerzos realizados para lograrlos (costo-beneficio, costo –eficacia)
- De efectos: mide las consecuencias de los resultados alcanzados en el entorno socioeconómico, sin juzgar los objetivos del decisor, incluyendo las externalidades provocadas, en tanto efectos no previstos, positivos o negativos; busca apreciar las modificaciones de la situación o de los comportamientos de los individuos, empresas o comunidades afectadas por la política. Los efectos inesperados se producen debido a cambios del entorno, errores en la estructuración causal de la acción o grandes consecuencias colectivas provocadas por pequeños efectos y demuestran la ausencia de linealidad causa-efecto de la acción colectiva.
- De impacto: toma en cuenta el impacto global, provocado por la combinación de efectos atribuibles al programa, sobre la problemática que justifica la existencia de la actividad
- De satisfacción: determinan el grado en que la población considera satisfecha su necesidad o resuelto su problema.

ANEXO 2.2.A

Propuestas y “checklists” para la meta-evaluación Cuadro-resumen

<i>Meta-evaluación</i>	<i>Dimensiones, ítem, estándares</i>
<i>Meta-evaluation Checklist (Scriven, 1991)</i>	<p>La evaluación debe...</p> <ul style="list-style-type: none"> · explicitar y justificar los estándares de valor utilizados, · ser comprensiva, · ser comprensible, · ser creíble, · ser ética, · ser factible, · ser precisa desde el punto de vista técnico -pero sin que se olviden cuestiones como la relevancia de la información proporcionada-, · ser “sensible” desde el punto de vista político – esto es, que atienda y responda a las necesidades de las distintas <i>audiencias</i>-, · ser oportuna, · ser segura, · ser válida, · ser rentable en términos de coste-eficacia.
<i>Key Evaluation Checklist (Scriven, 1991; 2007)</i>	<p>La meta-evaluación debe analizar...</p> <ul style="list-style-type: none"> · los antecedentes y el contexto de la evaluación, · la definición de los términos empleados, · las descripciones de la evaluación que hagan sus responsables, · los criterios de valor, · la identificación de las audiencias y de los <i>stakeholders</i>, · la determinación de los costes y recursos, · la valoración del proceso de investigación y de sus resultados, · las alternativas existentes a la evaluación, · la posibilidad de generalización de la evaluación, · la significación global de la investigación evaluativa, · la existencia de recomendaciones sobre el uso o el destino de la evaluación.
<i>(Schwandt y Halpern, 1988)</i>	<p>La meta-evaluación debe comprobar...</p> <ul style="list-style-type: none"> · si la metodología empleada en la meta-evaluación es la adecuada, · si las evidencias encontradas son correctas (y, por tanto, relevantes, fiables, suficientes, representativas y han sido recabadas a tiempo).

Meta-evaluación	<i>Dimensiones, ítems, estándares</i>
<p align="center">Program Evaluations Meta-evaluation Checklist (Stufflebeam, 1999)</p>	<p>Las evaluaciones deben cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · utilidad, · viabilidad, · pertinencia* (adecuación a las normas), · rigor (precisión).
<p align="center">Guiding Principles Checklist for Evaluating Evaluations (Stufflebeam, Goodyear, Marquart y Johnson, 2005)</p>	<p>La meta-evaluación debe analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> · si la evaluación es una investigación sistemática, · el grado de competencia de los evaluadores, · la integridad y honestidad del proceso, · si ha existido respeto por las personas, · si los evaluadores han asumido responsabilidad por el bienestar de la sociedad.
<p align="center">(Uusikilä y Virtanen, 2000)</p>	<p>Los criterios empleados en la meta-evaluación se agrupan en...</p> <ul style="list-style-type: none"> · guía (definición del proceso de evaluación y expectativas de la agencia), · selección de los evaluadores, · planificación y desarrollo del proceso evaluativo, · calidad de los informes de evaluación, · contactos y colaboración entre los distintos actores durante el proceso de evaluación, · experiencias de las agencias y los evaluadores sobre el proceso evaluativo, · valoración global por parte de agencias y evaluadores acerca del éxito del proceso evaluativo.
<p align="center">Evaluación democrática deliberativa (House y Howe, 2000)</p>	<p>La meta-evaluación debe comprobar si la evaluación se ha atendido a los principios de...</p> <ul style="list-style-type: none"> · inclusión, · deliberación, · diálogo.

Fuente: García Sánchez Ester. Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43. (Feb. 2009). Caracas.

http://e-archivo.uc3m.es:8080/dspace/bitstream/10016/6978/1/metaevaluacion_garcia_RYD_2009.pdf

ANEXO 3.1.A

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES DE CHIAPAS 2004 Realizada en julio de 2005 (148 páginas)

Contenido:

1. Introducción
 - 1.1. Metodología empleada
 - 1.2. Marco del Programa
2. Focalización y cobertura del Programa
 - 2.1. La cobertura
 - 2.2. Aspectos generales de la focalización
 - 2.3. La focalización por zonas geográficas
 - 2.4. Límites de la focalización por características de los individuos
 - 2.5. La atención de escolares por genero y estructura de la familia
 - 2.6. Ingresos de los beneficiarios y la prioridad de la atención
 - 2.7. Límites de la focalización por estructura del programa
 - 2.8. Duplicidad con otros programas
3. Evaluación operativa
 - 3.1. Características de la población atendida
 - 3.1.1. Escolares
 - 3.1.2. Las familias
 - 3.2. Funcionamiento del programa desde la perspectiva de niños
 - 3.3. Funcionamiento del programa desde la perspectiva de madres y padres
 - 3.4. Satisfacción
 - 3.4.1. Escolares
 - 3.4.2. Padres y madres
4. Aspectos alimentarios y nutricionales
 - 4.1. Niveles de nutrición
 - 4.2. Aporte nutrimental del desayuno
 - 4.3. Hábitos alimentarios y frecuencia en el consumo familiar
 - 4.4. La alimentación de los beneficiarios y el desayuno escolar
5. Evaluación social y organizacional
 - 5.1. La participación y organización social del programa desde la perspectiva institucional
 - 5.2. Participación y organización del programa de las comunidades
 - 5.2.1. Niveles de información
 - 5.2.2. Niveles de organización
 - 5.2.3. Niveles de participación
 - 5.3. Percepción de las madres y padres
6. Ingresos de los beneficiarios y efectos económicos del programa
 - 6.1. Análisis del ingreso de los beneficiarios
 - 6.2. Efectos económicos de las familias
 - 6.3. Efectos económicos del programa en el mercado de la leche
7. Conclusiones
8. Recomendaciones

ANEXO 3.2.A

PRINCIPALES CAUSAS QUE IMPIDIERON RESULTADOS ÓPTIMOS

Con base en su experiencia profesional:

1. De la lista que a continuación se presenta, *seleccione 7 causas que considere tuvieron un mayor impacto para no alcanzar los resultados óptimos de la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares 2004.*
2. Coloque una “x” dentro del paréntesis de la causa seleccionada.

Etapa: **CONCERTACIÓN**

() Las instituciones planeadas inicialmente para participar no fueron quienes conformaron el Consejo Técnico. La siguiente tabla muestra las diferencias:

Propuesta Inicial del Consejo	Consejo Técnico
Instituciones planeadas	Instituciones firmantes
SNDIF	SNDIF
INCMNSZ	INCMNSZ
SEP	SEP-CONAFE
SS-CNSIA	SS-CNSIA
INEGI	INEGI
SFP	
UNAM	UNAM-ENTS
	FAO
	INEE
LICONSA	
SAGARPA	
TETRA-PAK	TETRA-PAK
A.A. de la Soya	A.A. de la Soya
	Yakult

Etapa: **DISEÑO**

() Horas exhaustivas de trabajo y presión del personal del SNDIF durante el diseño de los cuestionarios.

() El diseño de los cuestionarios no fue realizado íntegramente por las instituciones expertas del Consejo: el personal del SNDIF tuvo una participación considerable en la generación y validación de las preguntas.

() Intereses particulares en el diseño

() Cuestionarios largos que saturaban a los encuestados y a los propios encuestadores.

Etapa: **CAPACITACIÓN**

() La capacitación fue dada sin tener versiones finales de los cuestionarios que serían aplicados.

() Con respecto a las capacitaciones regionales para aplicar la prueba de lectura a niños de sexto año, los SEDIF no contaban con la muestra de escuelas para aplicar la prueba, generando en las capacitaciones un ambiente de incertidumbre por el compromiso que estaban adquiriendo al no poder

dimensionar la magnitud del operativo.

() Los integrantes de la Comisión estaban encargados de capacitar regionalmente, sin embargo participaron sólo como sedes, ya que el SNDIF se encargó de dicha capacitación junto con el personal del INEE.

() La UNAM era candidata para apoyar en la capacitación, lo cual no se llevó a cabo.

() La calidad en la capacitación fue limitada debido a la falta de experiencia de los capacitadores.

() El personal de confianza del DIF realizó varias actividades que significaron horas exhaustivas de trabajo.

Etapa: LEVANTAMIENTO

() Las fechas programadas para el levantamiento no se respetaron: tuvieron el desfase de un mes aproximadamente.

() Algunos SEDIF llevaron a cabo el levantamiento en más tiempo de lo planeado.

() De las 32 entidades programadas para aplicar la encuesta, el levantamiento de información sólo se realizó en 30.

() Horas exhaustivas de trabajo para los empleados del DIF

() Falta de recursos para llevar a cabo el levantamiento

() Falta de básculas para la toma de peso en los estados.

() Las básculas utilizadas para el levantamiento presentaron problemas de calibración.

() El manejo especial de la prueba diseñada por el INEE, provocó una carga adicional de trabajo y responsabilidad al personal del DIF encargado de aplicar la encuesta.

() Personal del DIF se tuvo que hacer cargo de las actividades especializadas que llevarían otras instituciones durante el levantamiento.

Etapa: CAPTURA

() Retraso en las fechas de levantamiento, lo que provocó que la captura se tuviera que realizar en el siguiente año (2005).

() La UNAM-ENTS no realiza la captura siendo que estaba considerada para llevarla a cabo.

() Trámites administrativos internos del SNDIF ocasionaron retraso en la contratación de las empresas de captura.

() El proceso de validación de los cuestionarios aplicados con el propósito de disminuir las inconsistencias y agilizar la captura que se realizó, provocó retrasos a la empresa de captura.

() Errores de captura detectados por los evaluadores.

() Variaciones entre la muestra original y los resultados de captura: Escuelas (-6.3%), Alumnos (-14.2%), Directores (-15.1), Padres (-9.7), "Prueba" -Escuelas (-26%), Prueba-Alumnos (-36%)

Etapa: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

() No todas las instituciones que fueron seleccionadas para participar en el análisis de los datos intervinieron en esta etapa:

INSTITUCIÓN Seleccionada inicialmente	ACTIVIDAD	INSTITUCIÓN que realizó la actividad
INCMNSZ	Procesamiento y análisis de resultados sobre nutrición	INCMNSZ, Zimat Consultores
UNAM-ENTS	Análisis del Impacto Social.	SNDIF
LICONSA	Análisis de laboratorio de pruebas de leche	No se realizó
SAGARPA	Evaluación del impacto económico del DIF en el mercado de la leche	Zimat Consultores, INCMNSZ
INEE	Análisis de la prueba de lectura.	No se realizó

() El SNDIF solicitó de último momento el apoyo a Tetra Pak para llevar a cabo el análisis del impacto económico.

() Diferentes metodologías para depurar, procesar y analizar la información entre el INCMNSZ y Zimat consultores, quienes fueron los evaluadores.

() Duplicidad en los análisis realizados. Cada evaluador tenía asignado un tema específico para analizar. Durante el proceso ambos abordaron tanto el tema asignado, como el del otro evaluador, utilizando diferentes enfoques y metodología, lo cual arrojó resultados en ocasiones contradictorios.

() Existencia de intereses particulares en el análisis de los datos.

() Percepción de conflicto de intereses.

() Poco tiempo para realizar el análisis, además de que en el caso del **INCMNSZ** estaba también realizando el análisis de la información recaba en el IV Censo Nacional de Talla 2004.

() Los evaluadores que analizaron los resultados al no ser las mismas personas que diseñaron los instrumentos tuvieron dudas de cómo interpretar los datos.

() El diseño de la evaluación fue integral y el análisis parcial.

() De parte de uno de lo evaluadores sus resultados son sólo a nivel nacional, no se dieron a nivel estatal.

() No se realizó el análisis de los resultados de la prueba diseñada por el INEE.

() Falta de coordinación por parte del SNDIF en el análisis de datos.

() Utilización de fuentes de información no acordadas.

Etapa: RESULTADOS

- () Existieron resultados preliminares de impacto económico presentados por el INCMNSZ que iban en sentido contrario a las conclusiones presentadas por Zimat Consultores. Asimismo, se dieron declaraciones de los evaluadores que fueron cuestionadas entre ellos mismos.
- () Falta de un documento formal conteniendo los resultados finales de la evaluación por parte de los evaluadores.
- () Falta de interés en los resultados obtenidos por parte del SNDIF.
- () La aceptación de resultados por parte del SNDIF fue influenciada dependiendo de que evaluador presentaba el dato.
- () Cambios administrativos en el SNDIF, durante 2005 y 2006 en los puestos de dirección y dirección general del área encargada de la evaluación.
- () Falta de interés de los SEDIF: de los estados con resultados, sólo se identifica a 3 que los analizaron.
- () Falta de comunicación del SNDIF con los SEDIF.

Etapa: PRESENTACIÓN

- () Presentación de resultados con datos preliminares, sin versiones finales y con tiempo limitado para la exposición de los evaluadores.
- () Presentación extensa del impacto económico, dirigida a un grupo heterogéneo, con personal de nuevo ingreso o que no habían participado en la evaluación y desconocían los antecedentes de la misma.
- () Los datos presentados por los evaluadores fueron confusos para el personal de los SEDIF, debido a su dimensión y a la manera general de presentación.
- () Antes de que oficialmente el SNDIF presentara los datos finales de la evaluación, algunos resultados se dieron a conocer públicamente por otros individuos.
- () Notas periodísticas amarillistas: se considera por parte de los entrevistados que las notas periodísticas, se debieron al desconocimiento de la evaluación, y a la falta de presencia del SNDIF al no dar a conocer lo que estaba haciendo.
- () Falta de difusión de los resultados finales por parte del SNDIF.
- () Reacciones de inconformidad del personal del SNDIF ante ciertos resultados presentados por lo evaluadores.
- () Los resultados son conocidos fuera del DIF, por el interés particular de algunas personas.
- () El SNDIF no dio seguimiento de la utilización de los resultados de la evaluación.
- () Falta de coordinación entre el SNDIF y los evaluadores para la presentación de resultados
- () Los evaluadores enfatizaron sus intereses en las presentaciones.
- () Tardanza del SNDIF en presentar los resultados.
- () Falta de experiencia por parte del SNDIF.

ANEXO C1.1

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Capacidad de negociación (Cn)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de reuniones realizadas (RE)	$RE = \frac{RR - RC}{TR}$ <p>RR = N° de reuniones realizadas RC = N° de reuniones canceladas TR = N° de reuniones programadas</p>

Porcentaje de reuniones realizadas (RE)

Reuniones	Programadas	Realizadas	Canceladas	Variación	Observaciones
Reuniones para explicar los estudios a realizar y la participación de cada institución	10	10		0%	Se considera una reunión por cada una de las instituciones que conforman el Consejo Técnico
Reuniones para la conformación oficial del Consejo Técnico	1	1	1	0%	Reunión Oficial para conformar el Consejo Técnico
Reuniones para acordar responsabilidades en el levantamiento	9	9		0%	Reuniones de trabajo realizads con: el INCMNSZ, INEGI ,SEP, CONAFE, la UNAM-ENTS, el Centro Nacional de Salud para la Infancia y Adolescencia, Tetra Pak , SANUT, A.C.y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
Reuniones de trabajo de la Comisión de Evaluación y Seguimiento	5	5		0%	5 reuniones de la Comisión para el diseño conceptual y operativo del IV Censo Nacional de Talla y la Primera Evaluación Nacional del Programa Desayunos Escolares
Reuniones de capacitación para el levantamiento	4	4		0%	4 talleres regionales de capacitación
Reuniones para acordar el procesamiento y análisis de los datos	0	-1		na	Los evaluadores se reunieron para aclarar el cómo llevarían a cabo el procesamiento y análisis de los datos. Esta reunión no fue coordinada por el SNDIF
Reuniones para la presentación de resultados preliminares	5	5		0%	Reuniones con los evaluadores INCMNSZ y Zimat Consultores
Reuniones para la presentación de resultados a los SEDIF	2	2		0%	Reunión de trabajo de la Comisión de Seguimiento y Evaluación y Encuentro Nacional de Alimentación y Desarrollo Comunitario
Reuniones para la difusión de los resultados	2	2		0%	Reuniones para la presentación de Resultados en la RAE
Total	38	37	1	-3%	
RE=	95%				

*El número de reuniones son las que se identificaron dada la existencia de documentación que hace referencia a ellas, pero existieron más reuniones que debido a su informalidad no fueron documentadas.

ANEXO C1.2

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Capacidad de negociación (Cn)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de solución de inconformidades (CO)	$CO = \frac{CR}{CD}$
	CR = N° de inconformidades solucionadas CD = N° de inconformidades identificadas

Porcentaje de solución de inconformidades (CO)

Inconformidad	CD = N° de inconformidades identificadas	CR = N° de inconformidades solucionadas
horas exhaustivas de trabajo	1	0
estilos de trabajo autoritario en la coordinación de los empleados	1	0
fechas de levantamiento	1	1
falta de información	1	0
programación no respetada	1	1
incumplimiento en los compromisos entre instituciones	2	1
presentación de información a medios	2	0
metodología para procesar los datos	1	-1
depuración de datos	1	0
falta de comunicación	1	0
proceso administrativo para la captura	3	2
Total	15	4
CO=		27%

Nota: -1=no intervino el SNDIF en la solución.

ANEXO C1.3

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Formalidad de Acuerdos (Fa)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de acuerdos formales (AC)	$AC = \frac{AF}{TA}$ <p>AF = N° de Acuerdos Formales TA = N° de Acuerdos</p>

Indicador	Fórmula
Cumplimiento de acuerdos (A)	$A = \frac{CU}{TA}$ <p>CU = N° de acuerdos cumplidos al 100% TA = N° de Acuerdos</p>

Porcentaje de acuerdos formales (AC)	41%
---	------------

Cumplimiento de acuerdos (A)	70%
-------------------------------------	------------

Acuerdos	Participantes	Programado	Realizado	Acuerdos formales
Formar parte del Comité	DIF-Consejo Técnico	1	1	1
Apertura de las escuelas para el levantamiento de datos	DIF-SEP	1	1	1
Colaboración en el diseño de los reactivos para medir el impacto educativo .	DIF-SEP	1	0	0
Participar en el levantamiento del Censo y la Evaluación	DIF-SEP_CONAFE	1	1	1
Participar en el diseño del módulo educativo.	DIF-SEP_CONAFE	1	0	0
Acuerdo con SANUT, A.C. se conforma un grupo de 4 personas contratadas por SANUT, A. C. para apoyar al DIF en los trabajos del Censo y la Evaluación	DIF-SANUT, A.C	1	1	1
Participación en la toma de talla .	DIF-Secretaría de Salud (SS)-CNSIA	1	1	0
Participar en la capacitación a nivel federal	DIF-CNSIA	1	1	0
Validación del instrumento de medición (tallímetro)	DIF-Secretaría de Salud (SS)	1	1	0
Participación en la evaluación del impacto nutricional	DIF-Secretaría de Salud (SS)	1	0	0
Participación en el diseño de instrumentos	DIF-INCMNSZ	1	1	0
Participación en el análisis de la información relativa al impacto nutricional de la evaluación.	DIF-INCMNSZ	1	1	0
Participación en el diseño de impacto social	DIF-UNAM-ENTS	1	1	0
Participación en el análisis de impacto social	DF-UNAM-ENTS	1	0	0
Diseño muestral	DIF-INEGI	1	1	0
Diseño muestral	DIF-Secretaría de la Función Pública	1	0	0
Participación en el desarrollo del instrumento que midiera y valorará el impacto educativo que genera el Programa.	DIF-INEE	1	1	0
Diseño y entrega de material para la prueba nacional de lectura.	DIF_INNE	1	1	1
Participación en la capacitación para la aplicación de la prueba	DIF-INEE	1	1	0
Participación en el análisis para valorar el impacto educativo	DIF-INEE	1	0	1
Colaboración para la reproducción de instrumentos (tallímetros)	DIF-Tetra Pak-ASA-YAKULT	1	1	1
Préstamo de computadoras	DIF-Tetra Pak-Sanut	1	1	1
Compra de básculas	DIF-Tetra Pak	1	1	1
Participación en el análisis del impacto económico y de la leche	DIF-Tetra Pak	0	1	0
Presentación de los resultados de la evaluación	SNDIF-SEDIF	1	1	1
Realización de evaluaciones quinquenales	SNDIF-SEDIF	1	0	1
Publicar los resultados del análisis de la información de la evaluación	DIF-Consejo Técnico	1	0	0
Establecer mecanismos de intercambio y uso de la información orientada al diseño de programas de atención a población vulnerable	DIF-Consejo Técnico	1	0	0
Total		27	19	11

ANEXO C1.4

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Comunicación (Cm)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de participantes informados de los resultados (I)	$I = \frac{IN}{TI}$ <p>IN = N° de Participantes Informados TI = Total de Participantes</p>

Porcentaje de participantes informados de los resultados (I)

Participantes en la Evaluación Nacional del PDE	Recibieron los Resultados de la Evaluación	
	Si	No
SNDIF	1	
SEDIF	32	
SEP		1
CONAFE		1
SS		1
CNSIA		1
INEGI		1
INCMNSZ		1
INEE		1
UNAM		1
ENTS		1
FAO		1
Tetra Pak		1
Zimat Consultores		1
Yakult		1
AA Soya (U.S.B)		1
UAM Unidad Xochimilco		1
SANUT A. C.		1
Total	33	16
	I=	67%

El 67% de los participantes recibieron los resultados preliminares y finales de la evaluación, con respecto a los SEDIF cabe mencionar que aunque el SNDIF entregó los resultados estos no necesariamente llegaron a todo el personal de los SEDIF, ni siquiera a los que estuvieron involucrados directamente con la evaluación. Se puede observar en el cuadro que fuera del SNDIF y los SEDIF, no se identifica que algún otro participante haya recibido los resultados de la evaluación.

ANEXO C1.5

COMPONENTE 1. COORDINACIÓN (CD)

Seguimiento (Se)

Indicador	Fórmula	
Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las etapas de evaluación (CS)	$CS = \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{k}$ <p>Donde : S= Etapas de la evaluación i=1, 2, ..., k k= número total de etapas de la evaluación</p>	$S_i = \begin{cases} 1 & \text{si el SNDIF dio seguimiento} \\ 0.5 & \text{si las acciones de seguimiento se dieron parcialmente} \\ 0 & \text{si no existieron acciones de seguimiento} \end{cases}$

Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las etapas de evaluación (CS)	69%	
Etapas	Valor	
S1. Concertación	1.00	El SNDIF contactó y dio seguimiento a las instituciones participantes en la Evaluación.
S2. Diseño	1.00	El SNDIF participó en el diseño y coordinó su aprobación entre las instituciones participantes.
S3. Capacitación	1.00	El SNDIF coordinó y participó en las capacitaciones regionales.
S4. Levantamiento	0.50	Monitoreó el proceso desde oficinas centrales, pero no llevo a cabo visitas en campo para verificar si los procesos se estaban llevando según lo planeado en las entidades federativas.
S5. Captura	1.00	El SNDIF monitoreó el proceso de captura a través de una serie de muestreos, visitas a las instalaciones de la empresa y procesos de validación de la información capturada.
S6. Procesamiento y análisis	0.50	El SNDIF estuvo en contacto con los evaluadores, siguiendo las actividades de los mismos y cumpliendo sus requerimientos de información y aclarando dudas respecto a la conformación de las tablas de datos y operación del programa, pero no dio seguimiento a la metodología para procesar y analizar la información utilizada por cada evaluador.
S7. Resultados	0.00	El SNDIF entregó resultados a los SEDIF y con eso concluyó sus actividades respecto a los resultados obtenidos, no existe seguimiento a la utilización de los resultados en los estados o por las instituciones participantes.
S8. Presentación	0.50	El SNDIF coordinó y participó en la presentación de resultados internamente (SNDIF-SEDIF), pero no intervino ni dio seguimiento a la presentación de los datos en otros foros nacionales e internacionales.

ANEXO C2.1

COMPONENTE 2. DISEÑO Y OBTENCIÓN (DO)

Validez (V)

Cumplimiento del método y la técnica (D)

Fórmula	$D = p_1(M) + p_2(EM)$				
	Donde: D= Cumplimiento del método y la técnica M=Método EM=Esquema de Muestreo p=ponderadores				
Resultado	0.85				
Fórmula	$M = x_1(P) + x_2(AI_P) + x_3(E) + x_4(TA)$	$P = \begin{cases} 1 & \text{si existe protocolo} \\ 0 & \text{si no existe protocolo} \end{cases}$	$AI_P = \frac{pa}{T}$	$E = \sum_{k=1}^3 p_k \left(\sum_{t=1}^7 \frac{ne_{tk}}{7} \right)$	$TA = p_1 \sum_{i=1}^5 \frac{l_i}{5} + p_2 \sum_{i=1}^5 \frac{f_i}{5}$
	Donde: M = Método P = Protocolo AI_P = Asociación Instrumentos - Protocolo E = Especialistas TA = Instrumentos x = ponderador		pa = Nº de preguntas asociadas con el protocolo T = Total de preguntas	ne = Nivel de especialización del encargado del diseño t = temática 1, ... temática 7. p = ponderador k = 1 (nivel académico), 2 (experiencia), 3 (respaldo institucional).	l = lenguaje f = facilidad de levantar el dato i = instrumento 1, ..., instrumento 5 p = ponderador
Ponderadores		0.1	0.15	0.55	0.2
Resultados	0.89	1.00	0.81	0.91	0.86
Fórmula	$EM = e_1(PA) + e_2(MR) + e_3(MS)$	$PA = \sum_{y=1}^3 p_y m_y$	$MR = \sum_{y=1}^4 p_y n_y$	$MS = \sum_{y=1}^4 p_y s_y$	
	Donde: EM = Esquema de Muestreo PA = Poblaciones Adecuadas MR = Muestra representativa MS = Método de selección e = ponderador	m = informante adecuado p = ponderador y = 1 (niño), 2 (padre), 3 (maestro)	n = muestra representativa de la población p = ponderador y = 1 (cuestionario niño), 2 (c. padres), 3 (c. maestros), 4 (prueba)	n = método de selección del informante p = ponderador y = 1 (cuestionario niño), 2 (c. padres), 3 (c. maestros), 4 (prueba)	
Ponderadores		0.2	0.6	0.2	
Resultados	0.81	0.80	0.80	0.85	

ANEXO C2.1

...

AI_P = Asociación Instrumentos - Protocolo					
pa= N° de preguntas asociadas con el protocolo		98			
T= Total de preguntas		121			
AI_P=		0.81			
1. Cuestionario a Escolares	Pregunta asociada con el Protocolo si= 1	2. Cuestionario para Madres y Padres	Pregunta asociada con el Protocolo si= 1	3. Cuestionario para Directores o Maestros	Pregunta asociada con el Protocolo si= 1
Recuadro: Peso, Talla, Fecha de nacimiento y Sexo	1				
N1 ¿Desayunaste en tu casa hoy antes de venir a la escuela?	1	P1 ¿Cuántos de sus hijos reciben desayuno escolar?	1	M1 ¿Existe comité de padres de familia para el programa desayunos escolares?	1
N2 ¿Qué desayunaste?	1	p2		M2 ¿Quién organiza el comité?	1
N3 ¿Traes algo de tu casa para comer en la escuela?	1	p3		M3 ¿En qué ayuda usted al comité de desayunos escolares?	
N23 ¿Te quedas con hambre?	1	P23 ¿A qué hora lo toma?	1	M23 ¿Quién fija la cuota de recuperación?	1
N24 ¿Qué haces después de tomar tu desayuno?	1	P24 ¿Le parece que la cantidad de alimentos que le dan a su hijo es suficiente?	1	M24	
... N25 ¿Te gustaría que te siguieran dando el desayuno escolar?	1	P25 ¿Paga alguna cuota de recuperación?	1	... M25 Considera que el desayuno:	1
N26 ¿Te dan pláticas sobre cuestiones de alimentación en la escuela?	1	P26 ¿Cuánto dinero paga?	1	preguntas asociadas	19
N27 ¿Qué te han enseñado?	1	P27 ¿Cómo considera la cuota de recuperación?	1	25 preguntas del cuestionario de directores	25
N28 ¿Quién te da las pláticas?	1	p28			76%
preguntas asociadas	27	P29 ¿Da otro tipo de apoyo para los desayunos?	1		
28 preguntas del cuestionario de escolares	28	P30 ¿Qué tipo de apoyo?	1		
	96%	p31			
		... P67 ¿Qué pasaría si ya no dieran desayunos en esta escuela?	1		
		p68			
		preguntas asociadas	52		
		68 preguntas del cuestionario de padres	68		
			76%		

ANEXO C2.1

...

E = Especialistas

		Temática de Evaluación										
K	Características del encargado del Diseño	Escala	1. Focalización y Cobertura	2. Operación del Programa	3. Participación y	4. Satisfacción	5. Impacto Económico	6. Impacto Nutricional	7. Impacto Educativo-diagnóstico	Valor sin ponderar	ponderador	Valor Final
1	Nivel académico	Doctorado = 1 Maestría = 0.8 Licenciatura = 0.6 Pasante = 0.5	0.5	0.5	0.8	0.8	0.8	1	1	0.77	0.40	0.31
2	Experiencia	Si= 1 No = 0	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.50	0.50
3	Respaldo institucional	Si= 1 No = 0	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.10	0.10
											E=	0.91

Nota: El puntaje fue definido con base en las características del líder del equipo encargado del diseño, información obtenida de las Entrevistas realizadas.

ANEXO C2.1

...

TA=Instrumentos

Nivel de complejidad de los instrumentos								
Características del instrumento	escala de 0 a 1	Cuestionario a escolares	Medida de peso y talla a escolares	Prueba de lectura escolares	Cuestionario a Padres o Madres	Cuestionario Directores o Maestros	Promedio	ponderador
Lenguaje (probado)	simple = 1 ... complejo= 0	0.8	1	1	0.9	1	0.94	0.6
Facilidad para levantar el dato	Fácil = 1 ... Complicado = 0	0.6	0.5	1	0.8	0.8	0.74	0.4
							TA=	0.86

PA=Población Adecuada

Informante	Pertinencia	Ponderador	Valor	Observaciones	
Niño	Pertinente= 1 Poco pertinente = 0.5 No pertinente = 0	1	0.5	0.5	Beneficiario directo del programa
Padre o Madre	Pertinente= 1 Poco pertinente = 0.5 No pertinente = 0	1	0.3	0.3	Pertinente principalmente para las pregunta orientadas al consumo familiar.
Directores o Maestros	Pertinente= 1 Poco pertinente = 0.5 No pertinente = 0	0	0.2	0	Los diseñadores concluyeron que no había sido de utilidad la información obtenida, debido a su subjetividad con respecto al desempeño escolar (lo cual consideraron cubrir con los resultados de la prueba de lectura) y fue poco pertinente para la parte de operación del programa.
			PA=	0.80	

ANEXO C2.1

...

MR = Muestra Representativa

y	Informante	escala de 0 a 1	Valor	Ponderador	Valor Final	Observaciones
1	Niño	Muestra Representativa = 1 ... Muestra no representativa = 0	1	0.6	0.6	El INEGI diseñó la muestra, para medir el peso y talla de los niños beneficiados por el programa, así como, la caracterización del tipo de desayuno (frío, caliente). Con esta muestra se obtendría resultados a nivel nacional, urbano, rural y por tipo de desayunos; con una confianza del 90%, un efecto de diseño de 2.5, una tasa de no respuesta máxima esperada del 10%, un error relativo máximo esperado de 14.20%, para una proporción del 1%. Se obtuvo una muestra de alumnos de 36 905, el cual se ajustó a 37 200 alumnos a nivel nacional.
2	Padre Madre	Muestra Representativa = 1 ... Muestra no representativa = 0	0.5	0.2	0.1	Para el cuestionario de madres y padres, el diseño de la muestra a cargo del INEGI, no contempla información al respecto, sólo existe documentación de parte del SNDIF donde se menciona que el INEGI determinó que se realizara por cuota, señalando que fueran aplicados como mínimo 6 cuestionarios de padres por cada escuela
3	Directores Maestros	Muestra Representativa = 1 ... Muestra no representativa = 0	0	0.1	0	Para el cuestionario de Directores o maestros, el diseño de la muestra a cargo del INEGI, no contempla información al respecto
4	prueba lectura	Muestra Representativa = 1 ... Muestra no representativa = 0	1	0.1	0.1	El INEGI diseñó la muestra para medir el rendimiento escolar de los alumnos del sexto grado de primaria beneficiados por el programa de desayunos escolares. Con esta muestra sólo se darían resultados a nivel nacional; con una confianza del 90%, un efecto de diseño de 2.5, una tasa de no respuesta máxima esperada del 10%, un error relativo máximo esperado del 15%, para una proporción del 9%, se obtuvo un tamaño de muestra de 3 378, el cual se ajustó a 3 600 alumnos a nivel nacional.
				MR=	0.80	

ANEXO C2.1

...

MS = Método de selección

y	Informante	Apropiado	Valor	Ponderador	Valor	Observaciones
1	Niño	1= aceptable 0.5 = poco aceptable 0 = No aceptable	1	0.6	0.6	
2	Padre Madre	1= aceptable 0.5 = poco aceptable 0 = No aceptable	0.5	0.2	0.1	Durante el levantamiento en campo los encuestadores no tuvieron indicaciones para seleccionar al padre o madre al que se le aplicaría la encuesta, sólo tenían que cumplir con la cuota.
3	Directores Maestros	1= aceptable 0.5 = poco aceptable 0 = No aceptable	0.5	0.1	0.05	Para el cuestionario de Directores o maestros, el diseño de la muestra a cargo del INEGI, no contempla información al respecto, sólo existe documentación de parte del SNDIF donde se menciona la aplicación de un cuestionario por escuela, los encuestadores sólo tenían la indicación de que se le aplicara a la persona que estuviera involucrado en alguna parte del proceso de operación del programa en la escuela.
4	prueba de lectura	1= aceptable 0.5 = poco aceptable 0 = No aceptable	1	0.1	0.1	
				MS=	0.85	

ANEXO C2.2

COMPONENTE 2. DISEÑO Y OBTENCIÓN (DO)

Confiabilidad (Con)

Indicador	Fórmulas	Valor	Ponderador	Valor Final
Cumplimiento de las actividades planeadas para el levantamiento de datos (L)	$L = p_1(PL) + p_2(FI) + p_3(CM)$ <p>Donde: PL= cumplimiento Período del levantamiento TR= Tiempo real (número de días) TP= Tiempo programado (número de días)</p>	0.00	0.20	0.00
	$FI = \frac{AR}{AP}$ <p>Donde: FI = Cumplimiento de las actividades planeadas AR = Actividades planeadas realizadas AP = Actividades planeadas</p>	0.93	0.40	0.37
	$CM = \sum_{i=1}^4 c_i \frac{m_i}{M_i}$ <p>Donde: CM = Cumplimiento de la muestra M = Tamaño de muestra m = Tamaño de muestra levantada c = ponderadores (1=0.71, 2=0.19, 3=0.03, 4=0.07) i = 1(niños), 2 (padres o madres), 3 (maestros), 4(pruebas)</p>	0.85	0.40	0.34
				L=

ANEXO C2.2

...

PL= Cumplimiento del período planeado de levantamiento

Cumplimiento del período planeado de levantamiento	TP = Tiempo programado (número de días)	TR = Tiempo real (número de días)	TR/TP	Observaciones
	15	35	2.33	El levantamiento en campo estaba programado del 18 al 29 de octubre de 2004, iniciando realmente a finales de noviembre y debido a que no todos los SEDIF inician al mismo tiempo algunos de ellos abarcan fechas de diciembre 2004 y de enero de 2005.
		PL=	0	

FI = Cumplimiento de las actividades planeadas

Actividades para el levantamiento de información en campo	Unidad de Medida	Programado (AP)	Realizado (AR)
Talleres regionales de capacitación para el levantamiento	Talleres	4	4
Fases para la aplicación de cuestionarios:			
Fase I. Preparación	SEDIF	31	30
Fase II. Campo	SEDIF	31	30
Fase III. Validación	SEDIF	31	30
Fase IV. Armado y envío de paquetes	SEDIF	31	30
Actividades para la aplicación de la prueba de lectura:			
Prueba: Actividades requeridas para el manejo del material.	SEDIF	23	20
Prueba: Actividades requeridas para la organización de la aplicación en la entidad	SEDIF	23	20
Prueba: Actividades requeridas para la aplicación en la escuela	SEDIF	23	20
Totales		197	184
		FI=	0.93

CM = Cumplimiento de la muestra

Muestra	M= Tamaño de muestra	m = Tamaño de muestra levantada	m/M	c	c(m/M)
1. niños	37,200	31,914	0.86	0.71	0.61
2. padres o madres	9,864	8,912	0.90	0.19	0.17
3. maestros o directores	1,644	1,396	0.85	0.03	0.03
4. pruebas de lectura	3,600	2,320	0.64	0.07	0.04
				CM=	0.85

ANEXO C2.3

COMPONENTE 2. DISEÑO Y OBTENCIÓN (DO)

Confiabilidad (Con)

Indicador	Fórmulas			Valor	Ponderador	Valor Final			
Calidad de la captura (C)	$S = \begin{cases} 1 & \text{Si existieron acciones de supervisión} \\ 0 & \text{Si no existieron acciones de supervisión} \end{cases}$ Donde: S= Supervisión del proceso de captura			1	0.2	0.2			
	$C = p_1(S) + p_2(V) + p_3(T) + p_3(CR)$ $V = \begin{cases} 1 & \text{Si existieron acciones de validación} \\ 0 & \text{Si no existieron acciones de validación} \end{cases}$ Donde: V= Validación de la captura			1	0.3	0.3			
	Donde: S = Supervisión del proceso de captura V = Validación de la captura T = Tiempo de Captura CR= Costos acordes a la cotización p=ponderadores			$T = c_1(T_1) + c_2(T_2)$ Donde: T ₁ = Cumplimiento del tiempo programado en llevar a cabo el proceso administrativo para la contratación de la captura T ₂ = Cumplimiento del tiempo programado en llevar a cabo la captura c = ponderadores	$T_1 = \begin{cases} 1 & \text{Si } \frac{TRA}{TPA} \leq 1 \\ 0 & \text{Si } \frac{TRA}{TPA} > 1 \end{cases}$ Donde: TPA = Tiempo programado en llevar a cabo el proceso administrativo para la contratación de la captura TRA = Tiempo en que se realizó el proceso administrativo para la contratación de la captura	$T_2 = \begin{cases} 1 & \text{Si } \frac{TRC}{TPC} \leq 1 \\ 0 & \text{Si } \frac{TRC}{TPC} > 1 \end{cases}$ Donde: TPC = Tiempo programado para la captura de datos TRC = Tiempo en que se realizó la captura de datos	0.5	0.3	0.15
	$CR = \begin{cases} 1 & \text{Si } \frac{PR}{PC} \leq 1 \\ 0 & \text{Si } \frac{PR}{PC} > 1 \end{cases}$ Donde: CR = Costos acordes a la cotización PR = Costo real de la captura PC = Costo cotizado de la captura			1	0.2	0.2			
C=					0.85				

ANEXO C2.3

...

T = Tiempo de Captura

T1 = Cumplimiento del tiempo programado en llevar a cabo el proceso administrativo para la contratación de la captura	TPA = Tiempo programado en llevar a cabo el proceso administrativo para la contratación de la captura	TRA = Tiempo en que se realizó el proceso administrativo para la contratación de la captura	TR/TP	c1
	20	180	9	0.5
T1=			0	

T2 = Cumplimiento del tiempo programado en llevar a cabo la captura	TPC = Tiempo programado para la captura de datos (días)	TRC = Tiempo en que se realizó la captura de datos	TR/TP	c2
	30	30	1	0.5
T2=			1	
			T=	0.50

CR= Costos acordes a la cotización

Instrumento	PC = Costo cotizado de la captura	PR = Costo real de la captura	PR/PC	Observaciones
Questionarios	\$ 124,161.00	\$ 111,247.71		El costo real de la captura de cuestionarios fue estimado con base en la cotización y el número de cuestionarios capturados, dado que no fue posible encontrar el dato durante la investigación.
Prueba	\$ 25,712.85	\$ 23,211.60		
Total	\$ 149,873.85	\$ 134,459.31	0.90	
CR=			1	

ANEXO C2.4

COMPONENTE 2. DISEÑO Y OBTENCIÓN (DO)

Utilidad (Ut)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de preguntas orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y a la operación del programa (OPN)	$OPN = \frac{\sum_{i=1}^3 N_i}{t}$ <p>N= N° de preguntas del cuestionario "i" orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y/o la operación del programa i=1, 2, 3 t= Total de preguntas de los 3 cuestionarios</p>

Porcentaje de preguntas orientadas a las necesidades e intereses de los beneficiarios y a la operación del programa (OPN)

Instrumento	N° de preguntas	N° de preguntas que no describen al programa ni se consideran orientadas a los intereses o necesidades de los beneficiarios	N° de preguntas orientadas a los intereses o necesidades de los beneficiarios y a la operación del programa	Observaciones
1. Cuestionario a Escolares	28	1	27	Con base en la información obtenida de las entrevistas realizadas, existieron preguntas diseñadas para obtener información que no necesariamente estaban dirigidas a las necesidades e intereses de los beneficiarios ni a la operación del programa, sino a intereses particulares de algunos participantes en la evaluación.
2. Cuestionario para Madres y Padres	68	7	61	
3. Cuestionario para Directores o Maestros	25	0	25	
Total	121	8	113	
OPN=			93%	

ANEXO C3.1

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Profundidad (Pro)

Indicador	Fórmula
Nivel de utilización de la información fuente (IU)	$IU = \frac{U}{k}$ <p>U= N° de Preguntas de los 3 cuestionarios utilizadas en el análisis. k= Total de preguntas de los 3 cuestionarios</p>

Nivel de utilización de la información fuente (IU)	k= Total de preguntas de los 3 cuestionarios	U= N° de Preguntas utilizadas en el análisis.
	121	82
	IU=	68%

Se considera la información utilizada por el INCMNSZ, Zimat Consultores y el SNDIF.	1. Cuestionario a Escolares	Información Utilizada Si=1 No=0	2. Cuestionario para Madres y Padres	Información Utilizada Si=1 No=0	3. Cuestionario para Directores o Maestros	Información Utilizada Si=1 No=0
N° de pregunta	Recuadro: Peso, Talla, Fecha de nacimiento y Sexo	1				
1	N1 ¿Desayunaste en tu casa hoy antes de venir a la escuela?	1	P1 ¿Cuántos de sus hijos...	1	M1 ¿Existe comité de...	1
... 25	N25 ¿Te gustaría que te siguieran dando el desayuno escolar?	1	P25 ¿Paga alguna cuota de...	1	M25 Considera que el desayuno...	1
26	N26 ¿Te dan pláticas sobre cuestiones de alimentación en la...	1	P26 ¿Cuánto dinero paga?	1	preguntas utilizadas	9
27	N27 ¿Qué te han enseñado?	1	P27 ¿Cómo considera la cuota de...	1	25 preguntas del cuestionario de directores	25
28	N28 ¿Quién te da las pláticas?	1	p28	1		36%
29	preguntas utilizadas	28	P29 ¿Da otro tipo de apoyo para los...	1		
30	28 preguntas del cuestionario de escolares	28	P30 ¿Qué tipo de apoyo?	1		
31		100%	p31	1		
... 68			p68	1		
			preguntas utilizadas		45	
			68 preguntas del cuestionario de padres		68	
				66%		

ANEXO C3.2

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Profundidad (Pro)

Indicador	Formulas		
Nivel de procesamiento de los datos (NP)	$NP = PN + PZ$	$PN = p_1 \left(\frac{prn}{trn} \right) + p_2(en)$	$PZ = p_1 \left(\frac{prz}{trz} \right) + p_2(ez)$
	Donde: NP = Nivel de Procesamiento PN = Procesamiento INCMNSZ PZ = Procesamiento Zimat	Donde: PN= Procesamiento INCMNSZ prn = Total de resultados de INCMNSZ por procesamiento no básico trn = Total de resultados de INCMNSZ en = 1 si los resultados son a nivel estatal. p=ponderadores	Donde: PZ= Procesamiento Zimat prz = Total de resultados de Zimat por procesamiento no básico trz = Total de resultados de Zimat ez = 1 si los resultados son a nivel estatal. p=ponderadores

Nivel de procesamiento de los datos (NP)	Total de resultados (a)	Result. por procesamiento no básico (b)	b/a	p1	Resultados a nivel Estatal Si = 1, No =0	p2	Total	Observaciones
PN = Procesamiento INCMNSZ	103	51	0.50	0.40	1	0.10	0.30	Se considera resultados por procesamiento no básico, a los resultados que se obtuvieron por medio de construcción de variables compuestas, indicadores, expansión de datos, etc. No se consideran los resultados obtenidos por frecuencias de las variables originales de la captura de los datos.
PZ= Procesamiento Zimat	94	87	0.93	0.40	0	0.10	0.37	
						NP=	67%	

PZ= Procesamiento Zimat			
Si=1, No=0	Básico	Avanzado	Total
Cobertura del programa		1	1
... Recordación de marcas según: edad, grado escolar, años recibidos de desayuno		1	1
• Recordación de marcas por modalidad del desayuno y tipo de leche		1	1
• Porcentaje de escolares que recuerdan la marca según modalidad del desayuno...		1	1
...Total	7	87	94
	7%	93%	1

PN = Procesamiento INCMNSZ			
Si=1, No=0	Básico	Avanzado	Total
Resultados relevantes "Escolares"		1	1
...Total	52	51	103
	50.5%	49.5%	100.0%

ANEXO C3.3

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Profundidad (Pro)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de aspectos analizados (AA)	$AA = \frac{AS}{TAS}$ <p>AS = N° de aspectos evaluados TAS = N° de aspectos programados a evaluar</p>

Porcentaje de aspectos analizados (AA)	TAS = N° de aspectos programados a evaluar	AS = N° de aspectos evaluados
	32	22.12
	AA=	69%

TEMÁTICAS	Escala resultado final:		No se considera analizada la información						AS = N° de aspectos evaluados	TAS = N° de aspectos programados a evaluar
1. FOCALIZACIÓN Y COBERTURA	0-0.35	.36-0.60	Se considera parcialmente analizada la información							
ASPECTOS A EVALUAR	HIPÓTESIS	INDICADORES	VARIABLES						AS = N° de aspectos evaluados	TAS = N° de aspectos programados a evaluar
			PADRES	analizada	NIÑOS	analizada	MAESTROS	analizada		
Tipo de municipios que son atendidos por el programa.	Atender a comunidades con mayor grado de marginación eleva el impacto del programa.	FOCALIZACIÓN COLECTIVA*					M18	0		
							M19	0		
							M21	0		
	Subtotal		0	0	0	0	3	0	0%	1
beneficiarios (Cobertura)	Los criterios utilizados en la selección de la	INCLUSIÓN	P39	0	N1	1	M18	0		
... Grado de acierto de las acciones.	Hay mayor efectividad de las acciones del	ACIERTO			N25	1				
			3	2	4	4	1	1	88%	1
...										
...7. IMPACTO EDUCATIVO		1
Total									22.12	32.00
									AA=	0.69

ANEXO C3.4

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Profundidad (Pro)

Indicador	Fórmula
Aseveraciones más allá del programa (AD)	$AD = \frac{MP\ 1 + MP\ 2}{TP}$ <p>MP= N° de conclusiones del evaluador "i" más allá del programa TP= N° de conclusiones de los evaluadores</p>

Aseveraciones más allá del programa (AD)	TP= N° de conclusiones de los evaluadores	MP1= N° de conclusiones del evaluador INCMNSZ más allá del programa	MP2= N° de conclusiones del evaluador Zimat más allá del programa
	72	3	20
		AD=	0.32

ANEXO C3.5

COMPONENTE 3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS (PA)

Credibilidad del evaluador (Ce)

Indicador	Fórmula		
Nivel de especialización de los evaluadores para los estudios a realizar (CR)	$CR = EA1 + EA2$	$EA1 = 0.5 * \sum_{k=1}^3 p_k \left(\sum_{t=1}^6 \frac{e_{tk}}{6} \right)$	$EA2 = 0.5 * \sum_{k=1}^3 p_k \left(\sum_{t=1}^6 \frac{e_{tk}}{6} \right)$
	EA1 = Nivel de especialización del evaluador INCMNSZ EA2 = Nivel de especialización del evaluador Zimat Consultores	EA1 = Nivel de especialización del evaluador INCMNSZ t=temática 1, ... temática 6. p= ponderador k= 1 (nivel académico), 2 (experiencia), 3(respaldo institucional).	EA2 = Nivel de especialización del evaluador Zimat Consultores t=temática 1, ... temática 6. p= ponderador k= 1 (nivel académico), 2 (experiencia), 3(respaldo institucional).

Nivel de especialización de los evaluadores para los estudios a realizar (CR)	EA1 = Nivel de especialización del evaluador INCMNSZ	EA2 = Nivel de especialización del evaluador Zimat
	0.3750	0.3767
	CR=	0.75

Evaluador INCMNSZ		Temática de Evaluación									
K	Características del Evaluador	Escala	1. Focalización y Cobertura	2. Operación del Programa	3. Participación y Organización Social	4. Satisfacción	5. Impacto Económico	6. Impacto Nutricional	Valor sin ponderar	ponderador	Valor Final
1	Nivel académico	Doctorado = 1 Maestría = 0.8 Licenciatura = 0.6 Pasante = 0.5 otro = 0	1	1	1	1	1	1	1.00	0.40	0.40
2	Experiencia	Si= 1 No = 0	1	0	0	1	0	1	0.50	0.50	0.25
3	Respaldo institucional	Si= 1 No = 0	1	1	1	1	1	1	1.00	0.10	0.10
									Evaluador N=		0.750

Evaluador Zimat Consultores		Temática de Evaluación									
K	Características del Evaluador	Escala	1. Focalización y Cobertura	2. Operación del Programa	3. Participación y Organización Social	4. Satisfacción	5. Impacto Económico	6. Impacto Nutricional	Valor sin ponderar	ponderador	Valor Final
1	Nivel académico	Doctorado = 1 Maestría = 0.8 Licenciatura = 0.6 Pasante = 0.5 otro = 0	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.80	0.40	0.32
2	Experiencia	Si= 1 No = 0	1	0	1	1	1	0	0.67	0.50	0.33
3	Respaldo institucional	Si= 1 No = 0	1	1	1	1	1	1	1.00	0.10	0.10
									Evaluador Z=		0.753

Nota: El puntaje fue definido con base en las características del líder del equipo encargado del diseño, información obtenida de las entrevistas.

ANEXO C4.1

COMPONENTE 4. PRESENTACIÓN (PS)

Utilización oportuna (Uo)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de informes entregados en tiempo y forma(TF)	$TF = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r p_1 t_i + p_2 f_i$ <p>t = N° de informes entregados en tiempo f = N° de informes entregados en forma r = N° de informes finales i=1,2...,r p = ponderadores</p>

Informes Finales	p1	Informes en tiempo	p2	Informes en forma	Valor	Observaciones
1. Informe del INCMNSZ	0.5	0	0.5	1	0.5	Dado el retraso en las etapas que anteceden a la presentación de resultados, los informes finales fueron entregados meses después de la fecha programada para su entrega, con respecto a la formalidad, los informes de los evaluadores con base en las entrevistas E1, E2, E3 y en la revisión de los documentos se consideran poco formales, en particular el de Zimat Consultores que los resultados finales los presenta en diapositivas.
2. Informe de Zimat Consultores	0.5	0	0.5	0	0	
3. Informe Ejecutivo SNDIF	0.5	0	0.5	1	0.5	
Total					1	
				TF=	0.33	

ANEXO C4.2

COMPONENTE 4. PRESENTACIÓN (PS)

Claridad (Ci)

Indicador	Fórmula
Porcentaje de cumplimiento de aspectos enfocados a la claridad del informe (CI)	$CI = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^5 \frac{X_{ij}}{5}$ <p> X= Contenidos del informe i=1,2...,r j=1 (contexto), 2 (naturaleza), 3 (propósitos), 4 (procedimientos), 5 (resultados) r=N° de informes </p>

Porcentaje de cumplimiento de aspectos enfocados a la claridad del informe (CI)

Informes	Escala	Contenidos					Valor
		contexto	naturaleza	propósitos	Procedimientos utilizados en la interpretación de datos	resultados	
1.Resultados del INCMNSZ	1= si se presenta en el informe	1	1	1	1	1	1
2.Resultados de Zimat Consultores	0.5 = si se presenta parcialmente en el informe	0.5	0.5	0	1	1	0.6
3.Informe del SNDIF	0 = si no se presenta en el informe	1	1	1	0	1	0.8
						CI=	0.8

ANEXO C4.3

COMPONENTE 4. PRESENTACIÓN (PS)

Claridad (Ci)

Indicador	Fórmula
Claridad de la presentación (P)	$P = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s \frac{T_i + C_i}{2}$ <p style="font-size: small; margin-top: 10px;"> T = Tiempo de exposición C = Claridad de la exposición i = 1,2,..,s s = N° de presentaciones </p>

Claridad de la presentación(P)

Presentaciones	Tiempo de Exposición	Claridad	Valor
	1 = Aceptable, 0 = Poco aceptable	1= clara,..., 0= confusa	
1.Presentación de resultados INCMNSZ	1	0.8	0.9
2.Presentación de resultados Zimat Consultores	0	0.5	0.25
3.Presentación de resultados SNDIF	1	0.8	0.9
P=			68%

ANEXO C4.4

COMPONENTE 4. PRESENTACIÓN (PS)

Difusión (Di)

Indicador	Fórmula			
Acciones de difusión de los resultados (PR)	$PR = p_1(FO) + p_2(PU) + p_3(A)$ <p>Donde: FO = Diversidad de foros PU = Publicaciones A = Audiencias p = ponderadores</p>	$FO = \frac{es + na + in}{3}$ <p>Donde: FO = Diversidad de foros es = Estatales na = Nacionales in = Internacionales</p>	$PU = \begin{cases} 1 & \text{Si existieron publicaciones} \\ 0 & \text{Si no existieron publicaciones} \end{cases}$	$A = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t a_i$ <p>a= Tipos de audiencias t = N° de tipos i = 1,2,...,t</p>

Acciones de difusión de los resultados (PR)			
Escala: Si = 1, No = 0	Valor	Ponderador	Valor Final
FO = Diversidad de foros	0.67	0.4	0.27
Estatales	0		
Nacionales	1		
Internacionales	1		
PU = Publicaciones	0.00	0.25	0.00
A = Tipos de audiencias	0.33	0.35	0.12
Beneficiarios	0		
Operadores	1		
Autoridades locales	0		
Autoridades educativas	0		
Académicos	0		
Empresarios	1		
PR=			0.38

ANEXOC5.1

COMPONENTE 5. PROPÓSITO (PP)

Usos de los resultados (Ur)

Indicador	Fórmula		
Porcentaje de participantes que utilizaron la información de manera particular (IP)	$IP = \frac{PIP}{P}$ PIP=N° de participantes que han usado los resultados de manera particular P= N° de participantes		
Porcentaje de participantes que utilizaron la información de manera particular (IP)	P= N° de participantes	PIP=N° de participantes que han usado los resultados de manera particular	IP
	21	3	14%

Participantes	Uso particular		Observaciones
	si	no	
SNDIF	1		Participante que perteneció al SNDIF durante la evaluación y que ha presentado los resultados representando a otras instituciones y no al SNDIF.
Comisión de Seguimiento y Evaluación		1	
SEDIF		1	
SEP		1	
CONAFE		1	
SS		1	
CNSIA		1	
INEGI		1	
INCMNSZ	1		Participante del INCMNSZ que ha presentado resultados del impacto nutricional en medios informativos y en otros estudios
INEE		1	
UNAM		1	
ENTS		1	
FAO		1	
Tetra Pak	1		Participante de Tetra Pak presentaron los resultados de impacto económico y lo relacionado con la leche en otros foros
Yakult		1	
AA Soya (U.S.B)		1	
UAM Unidad Xochimilco		1	
SANUT A. C.		1	
Zimat Consultores		1	
Grupo de Asesores Unidos S.C.(GAUSCC)		1	
NIGUEX, S.A. de C.V.		1	
Total	3	18	

Nota: Se considera uso particular si los resultados fueron utilizados fuera del ámbito del SNDIF y los SEDIF.

ANEXO C5.2

COMPONENTE 5. PROPÓSITO (PP)

Usos de los resultados (Ur)

Indicador	Fórmula
Uso de los resultados por el coordinador y operadores del programa (U)	$U = p_1AM + p_2PE + p_3DE$ <p>Donde: AM= Acciones de mejora derivadas de la evaluación PE = Establecimiento de políticas o estrategias de alimentación DE = Desarrollo de nuevas estrategias p = ponderadores</p>

Uso de los resultados por el coordinador y operadores del programa (U)	Escala	Valor	ponderador	Valor Final
AM= Acciones de mejora derivadas de la evaluación	Ninguna = 0 muy pocas = 0.25 pocas =0.5 muchas =1	0.25	0.70	0.18
PE = Establecimiento de políticas o estrategias de alimentación		0.00	0.20	0.00
DE = Desarrollo de nuevas estrategias		0.00	0.10	0.00
			U=	18%

ANEXO C5.3

COMPONENTE 5. PROPÓSITO (PP)

Cumplimiento (Cp)

Indicador	Fórmula
Nivel de logros obtenidos (LO)	$LO = \frac{OB}{O}$ OB = N° de objetivos logrados O = N° de objetivos de la evaluación

	O = N° de objetivos de la evaluación	OB = N° de objetivos logrados
Nivel de logros obtenidos (LO)	8	5
	LO=	63%

PRIMERA EVALUACIÓN NACIONAL DEL PROGRAMA DESAYUNOS ESCOLARES	Nivel de logro				RESULTADOS OBTENIDOS
	Incumplido	Parcial	Cumplido	+Cumplimiento	
OBJETIVOS					OBJETIVOS
1. Iniciar el sistema de evaluación con una línea de base para determinar el impacto nutricional y educativo en los niños.		1			Se cumplió parcialmente debido a que a la fecha no se ha realizado la segunda evaluación, la cual se programó para llevarse a cabo en el 2008. Contando sólo con la línea de base de 30 estados para futuras evaluaciones
2. Conocer los modelos de operación del Programa en cada uno de los estados, en términos de la eficiencia y eficacia obtenidos.	1				No se cuenta con resultados de dos estados Oaxaca y Veracruz Los resultados finales son a nivel nacional y no por entidad federativa. A nivel estatal sólo se encuentran los resultados del INCMNSZ Sólo se cuenta con el análisis de un estado fue el estado de Chiapas. Ver anexo 3.1.A
3. Establecer el impacto económico generado en las familias de los beneficiarios a través de las transferencias de insumos alimentarios.				1	Los resultados presentados por Zimat Consultores, contemplan el análisis del impacto económico generado en las familias. Fue uno de los análisis más detallados en comparación de los otros análisis realizados.
4. Conocer el impacto en la industria lechera nacional.				1	Los resultados presentados por Zimat Consultores describen el impacto en el mercado de la leche. Fue uno de los análisis más detallados en comparación de los otros análisis realizados.
5. Conocer con mayor profundidad el impacto tanto en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje de los niños como en su rendimiento escolar.	1				El INEE no presentó los resultados con respecto al Diagnóstico Educativo que llevaría a cabo.
6. Conocer el impacto nutricional del Programa.				1	Los resultados presentados por el INCMNSZ presentan un análisis profundo del impacto nutricional.
7. Medir el grado de satisfacción de los niños beneficiarios y sus familias con respecto del apoyo otorgado.			1		El documento final de la evaluación presenta un apartado de satisfacción.
8. Hacer una publicación de los resultados obtenidos, su interpretación y el pronóstico de fortalezas y debilidades del Programa.			1		El SNDIF publica el informe ejecutivo de los resultados obtenidos de la evaluación, en su página WEB y distribuye un ejemplar impreso entre los 32 SEDIF.
Cumplimiento	2	1	2	3	De los 8 objetivos se tiene que el 63% fue cumplido, el 13% fue parcialmente cumplido y el 25% no fue cumplido.
% Cumplimiento	25%	13%	25%	38%	