



ZACATECAS
2016-2021
Trabajemos Unidos

EVALUACIÓN DE DISEÑO PROGRAMA OPERACIÓN FAMILIA



EVALUACIÓN EXTERNA DE DISEÑO AL PROGRAMA OPERACIÓN FAMILIA

AÑO FISCAL 2019

**UNIDAD ACADÉMICA DE
DESARROLLO Y GESTIÓN PÚBLICA**

NOVIEMBRE 2020

Documento elaborado por la Unidad Académica en Desarrollo y Gestión Pública a través de la Benemérita Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”.

Zacatecas, Zacatecas. Noviembre de 2020.

Contenido

I. ACRÓNIMOS.....	7
II. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	9
III. RESUMEN EJECUTIVO.....	15
IV. INTRODUCCIÓN.....	18
V. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	20
VI. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.....	21
VII. ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LAS METAS Y OBJETIVOS NACIONALES... 33	
VIII. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD.....	39
IX. PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN.....	48
X. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....	53
XI. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	71
XII. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS FEDERALES.....	79
XIII. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES (FODA).....	82
XIV. CONCLUSIONES.....	90
XV. VALORACIÓN DEL PROGRAMA.....	91
XVI. RECOMENDACIONES GENERALES.....	92
XVII. ANEXOS.....	94
XVIII. REFERENCIAS.....	108
XIX. CRÉDITOS.....	111

Índice de Tablas

Tabla 1. Vinculación de objetivos, estrategias y acciones al PSE 2020-2024 con el Programa Operación Familia	34
Tabla 2. Vinculación del PND 2019-2021 y PED 2017-2021 relacionado con las directrices del programa.....	36
Tabla 3. Población objetivo del programa	40
Tabla 4. Datos de inicio de ciclo escolar 2019-2020	40
Tabla 5. Definiciones de la población objetivo	40
Tabla 6. Propuesta para el levantamiento del padrón de beneficiarios.....	50
Tabla 7. Componentes de la MIR 2020	55
Tabla 8. Sintaxis del Fin de la MIR.....	58
Tabla 9. Anexo 6 Matriz de indicadores para Resultados del Programa Operación Familia (Propuesta).....	65
Tabla 10. Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación, 2020.....	73
Tabla 11. Anexo 8 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social”	81
Tabla 12. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”	82
Tabla 13. Valoración Final del POF por Apartado	91
Tabla 14. Anexo 3 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)Operación Familia 2020.....	94
Tabla 15. Anexo 4 Indicadores (Análisis CREMA).....	101
Tabla 16. Anexo 5 Metas del programa	103

Índice de Ilustraciones

Imagen 1. Factores de Riesgo en la Escuela Primaria Ma. Guadalupe Belmonte	29
Imagen 2. Criterio para la focalización del Programa	44
Imagen 3. Árbol de Problemas	106
Imagen 4. Árbol de Objetivos.....	107

I. ACRÓNIMOS

ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CEDH	Comisión Estatal de Derechos Humanos
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CREMA	Claro, Relevante, Económico, Monitoreable y Adecuado
ECOPRED	Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y Delincuencia
EE	Entidad Evaluada
ENCODAT	Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco
ENDIREH	Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares
EPP	Estructura Programática Presupuestal
IMJUVE	Instituto Mexicano de la Juventud
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
LDF	Ley de Disciplina Financiera
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
LGEPFAPF	Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal
MIR	Matriz de indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
MNPG	Manual de Normas y Políticas de Gasto
NNA	Niñas, Niños y Adolescentes
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
PED	Plan Estatal de Desarrollo (2017-2021)
PNCE	Programa Nacional de Convivencia Escolar
PND	Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024)
PNPSVD	Programa Nacional para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia
PO	Población Objetivo
POF	Programa Operación Familia
PP	Población Potencial
PSE	Programa Sectorial de Educación
ROP	Reglas de Operación
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEDIF	Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia
SEDUZAC	Secretaría de Educación de Zacatecas
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEZ	Sistema Estatal de Evaluación
SIIF	Sistema Integral de Información Financiera

SIPINNA	Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes
SIPLAN	Sistema Integral de Información para la Planeación
TDR	Términos de Referencia
ZMZFG	Zona Metropolitana Zacatecas-Fresnillo-Guadalupe

II. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anomia	Es la disociación entre fines culturales y los medios puestos por la sociedad. De tal manera que las personas toman medios desviados para lograr los mismos fines.
Acoso escolar	Se refiere a toda conducta intencional, direccionada, frecuente y en desigualdad de poder (ya sea física, de edad, social, económica, entre otras) que se ejerce entre alumnos/as y en el entorno escolar, con objeto de someter, explotar y causar daño.
Acoso escolar verbal	Consiste en expresar de manera directa o indirecta entre las alumnas y o entre los alumnos palabras desagradables o agresivas cuya intención sea humillar, amenazar o intimidar al otro. Se incluyen burlas, insultos, comentarios sexuales inapropiados, provocaciones.
Acoso escolar social	Consiste en lesionar emocionalmente las relaciones de una alumna o un alumno con otro u otros, aislarlo, no tomarlo en cuenta o marginarlo. Puede ser directo o indirecto, como divulgar rumores acerca de sus actividades personales y avergonzarlo en público.
Acoso escolar físico	La acción continua de una alumna o un alumno o bien de alumnos y alumnas para lastimar u ocasionar lesiones corporales a otro u otros, o deteriorar sus pertenencias. Incluye golpear, patear, pellizcar, escupir, hacer tropezar, empujar, tomar, romper o esconder sus cosas, hacer gestos desagradables o inadecuados con la cara o las manos.
Ámbito de intervención individual	Son acciones que se orientan a transformar las motivaciones y circunstancias que colocan a las personas en situación de riesgo. Esto, a través del fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las personas para romper patrones vinculados al ejercicio de la violencia o delincuencia, o bien, para no involucrarse en dinámicas que producen y reproducen estas problemáticas.
Ámbito de intervención familiar	Las intervenciones que se realizan en este ámbito buscan sensibilizar a los integrantes de las familias respecto a los derechos de cada integrante, así como fomentar prácticas familiares que contribuyan a la convivencia libre de violencia y a fortalecer habilidades individuales y sociales para generar cultura de paz.
Ámbito de intervención escolar	La escuela es un espacio en el que se construyen dinámicas que pueden llegar a implicar prácticas violentas, éstas pueden ocasionar que la escuela NO sea un espacio atractivo para las y los estudiantes, y así activar factores de riesgo como la deserción escolar.

	Conviene enfatizar que si bien, el alumnado es el actor clave en el entorno escolar, las acciones preventivas deben involucrar a toda la comunidad educativa (estudiantes, personal docente, cuidadores, madres y padres de familia), y hacerle participante e influyente en la generación de entornos escolares libres de violencia.
Ámbito de intervención comunitario	Se trata de un ámbito en el que se pueden delimitar las necesidades e intereses de la población para elaborar acciones públicas pertinentes, puesto que en la comunidad se comparten problemáticas y necesidades relacionadas con el uso del espacio público y la demanda de servicios públicos. Las necesidades compartidas pueden ser un insumo para activar un proceso de organización vecinal que genere solidaridad, eficacia colectiva y cohesión comunitaria.
Ámbito de intervención Institucional	Las acciones que se implementan en este ámbito pretenden fortalecer los conocimientos conceptuales y técnicos de los servidores públicos para aportar a su comprensión y desarrollo de habilidades para el óptimo tratamiento de los fenómenos de la violencia y la delincuencia, desde un enfoque que supere el estigma y la criminalización. Esto les permitirá identificar el conjunto de factores que influyen en las problemáticas a tratar y fortalecer las herramientas que permitan su prevención (por ejemplo: uso de sistemas de georreferenciación, sistemas de información delictiva, elaboración de protocolos de actuación, diseño de bases de datos, implementación de técnicas de recolección de información).
Análisis de gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que han permitido mejorar y fortalecer la capacidad de gestión de los fondos.
Bullying	“acoso escolar entre iguales” se presenta de forma repetitiva, sistemática y con la intención de causar daño o perjudicar a alguien más débil.
Capítulo 1000	Servicios Personales
Capítulo 2000	Materiales y Suministros
Capítulo 3000	Servicios Generales
Capítulo 4000	Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas
Capítulo 5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles
Capítulo 6000	Inversión Pública
Capítulo 7000	Inversiones Financieras y Otras Provisiones
Capítulo 8000	Participaciones y Aportaciones

Capítulo 9000	Deuda Pública
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Factores de riesgo	<p>Cualquier situación que aumenta las probabilidades de incidir en conductas que afecten al individuo en su integridad y en la interrelación con los demás, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Violencia de género. ▪ Consumo de drogas legales e ilegales. ▪ Ambientes familiares deteriorados o problemáticos. ▪ Deserción escolar. ▪ Falta de oportunidades laborales, informalidad y desocupación. ▪ Capital social debilitado y participación ciudadana incipiente. ▪ Entornos de ilegalidad. ▪ Espacios públicos para la convivencia insuficientes y deteriorados. ▪ Marginación y exclusión social.
Factores de protección contra la violencia	<p>Los factores de riesgo son múltiples y diversos, la forma y magnitud con la que se presentan varía de comunidad en comunidad, por ejemplo, el PNPSVD considera que éstos tienen que identificarse y priorizarse específicamente en el territorio particular en el que se implementará la acción. No obstante, por motivos de su impacto en las relaciones sociales y en la calidad de vida de las personas, así como por un sustento coherente con base en la bibliografía internacional especializada sobre el particular, se propone abordar una serie de factores que, conjugados, pueden generar problemáticas de violencia y delincuencia, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohesión comunitaria. ▪ Adecuada supervisión parental. ▪ Entorno escolar atractivo. ▪ Oportunidades de autoempleo. ▪ Relaciones de noviazgo responsables. ▪ Conocimiento y adecuado uso de métodos anticonceptivos. ▪ Oportunidades alternativas de educación. ▪ Cultura de la legalidad. ▪ Cultura de la paz. ▪ Ambientes familiares y comunitarios pacíficos.
Habilidades socioemocionales	Hacen referencia al conjunto de herramientas que permiten a las personas poder entender y regular sus propias emociones, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y desarrollar relaciones positivas, tomar decisiones

	asertivas y responsables así como definir y alcanzar metas personales (las personas exhiben menos conductas de riesgo como la violencia o adicciones).
Hallazgo	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Interdisciplinariedad	Como se ha venido planteando, la violencia y la delincuencia registran causas múltiples y expresiones diversas, por lo que para su prevención deben considerarse los conocimientos y herramientas de distintas disciplinas, así como aquellas experiencias nacionales e internacionales.
Integralidad	Este principio consiste en planear e implementar una acción pública considerando a la totalidad de agentes que pueden intervenir en la atención y disminución de una problemática, así como en identificar e integrar los recursos disponibles para atender una problemática y valorar cómo pueden ser operados de manera eficiente y efectiva para atender la problemática de violencia y delincuencia en el territorio de intervención. La integralidad también implica poner en marcha acciones que atiendan los distintos factores de un problema en su conjunto, es decir, no en forma aislada.
Intersectorialidad	Refiere a la articulación, homologación y complementariedad de las políticas públicas de diferentes sectores (salud, educación, trabajo, etc.). La violencia y la delincuencia son problemáticas que traspasan el campo de acción de un sector, por lo que es importante identificar aquellas dependencias públicas que aplican recursos en situaciones vinculadas con estas problemáticas e identificar los métodos que cada uno de ellos propone, ello permitirá planear y operar acciones de prevención integrales que maximicen la efectividad de los recursos disponibles. Asimismo, es necesario considerar los recursos y métodos que aportan las dependencias encargadas de mejorar las condiciones de vida de los grupos de atención prioritaria del programa, a saber: niñas y niños, adolescentes y jóvenes; y, mujeres. Algunas dependencias han desarrollado perspectivas y modelos de trabajo que contribuyen a la efectividad de las acciones públicas que es conveniente retomar.
Maltrato escolar	Es el uso de la fuerza o poder a través de la violencia física, psicológica, emocional, negligencia u omisión por cualquier trabajador al servicio de la educación hacia los alumnos.
Permisividad	Forma de tolerancia excesiva que los padres pueden asumir hacia la actitud de consentimiento a los niños. Es una noción distorsionada del mundo y de la vida, ya que un niño que no desarrolla su capacidad de tolerancia y límites impide el desarrollo de habilidades emocionales como la frustración de no cumplir un deseo.
Pobreza cultural	Actividades culturales que vayan más allá de la escuela y el trabajo, tipo de pobreza que presenta un individuo para acceder al consumo de servicios y actividades de carácter cultural.

Prevención comunitaria	Pretende atender, mediante la participación ciudadana los factores que generan violencia y delincuencia.
Prevención policial	Va más allá de una reorganización de la institución ya que conlleva una transformación de la cultura policial de la manera en la que sus funciones, métodos y objetivos son abordados. La institución policial identifica en la comunidad a un importante aliado para poder llevar a cabo sus funciones con mayor efectividad.
Prevención primaria	Son acciones dirigidas a toda la población y consiste en implementar medidas que disminuyan, de manera oportuna, los factores de riesgo para evitar que ocurran hechos violentos y delictivos.
Prevención psicosocial	Tiene como objetivo incidir en las motivaciones individuales hacia la violencia o las condiciones criminógenas con referencia a los individuos en su desarrollo en los distintos entornos de socialización.
Prevención secundaria	Acciones dirigidas a los grupos que registran uno o más factores de riesgo y, por tanto, existe mayor probabilidad de que ejerzan o padezcan violencia.
Prevención situacional	Consiste en modificar el entorno físico para propiciar la convivencia y la cohesión social, así como disminuir los factores de riesgo que facilitan fenómenos de violencia y de incidencia delictiva.
Prevención social	Son estrategias de prevención primaria destinadas a reducir las condiciones de vulnerabilidad social o factores de riesgo de tipo social que llevan a los individuos a delinquir.
Prevención terciaria	Intervenciones que buscan evitar la reincidencia de las personas generadoras y que sufren violencia, a través de su rehabilitación y reinserción social.
Indicadores de resultados	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o área de enfoque atendida, derivados de la implementación de una intervención pública.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora.
Societal	Es un constructo que por esencia implica la sociedad; sus estructuras, sistemas, instituciones y organizaciones. Incluye, además, el accionar del ser humano, como “constructor social de la realidad”. Actúa como un eje transversal en las diferentes disciplinas y ciencias de la sociedad. Reflexiona y analiza la evolución de las construcciones del ser humano en la sociedad,

	en los determinismos de los estadios; primitivos, tradicionales y de los modos de la modernidad y posmodernidad.
Subjetividad Resistente	Generar condiciones para que los jóvenes resistan y no se integren a grupos delincuenciales, que tengan capacidad de elección y discernimiento en actos violentos o desagradables por medio de proyectos de vida.
Transversalidad	Alude a un proceso complejo que consiste en valorar las implicaciones y efectos de la contribución que tienen las acciones públicas en la configuración de situaciones de violencia y delincuencia; y como éstas pueden disminuir los factores de riesgo o fortalecer los factores de protección.
Unidad coordinadora de la evaluación	Unidad o área de evaluación en la entidad, definida como el área administrativa ajena a la gestión de los fondos encargada de coordinar la contratación y evaluación del fondo.
Violencia	Debe de entenderse como una relación social en la que se establecen códigos de comportamiento y poder, expone a ciertas poblaciones volviéndolas más vulnerables a ejercer o sufrir violencia y delincuencia.
Violencia de género	Es aquella que se manifiesta hacia las mujeres o los hombres, por el simple hecho de serlo, afectando a sus derechos; por tanto, una educación basada en romper estereotipos de género, permitirá a los NNA se desarrollen con plenitud sin importar sexo.
Violencia emocional	Es la que se registra con mayor frecuencia en la pareja, en la familia y en tercer lugar en la escuela.
Violencia escolar	Es cualquier forma de actividad violenta dentro del marco escolar y que incluye a todos los individuos de la comunidad escolar.

III. RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación en materia de diseño busca identificar hallazgos y recomendaciones a partir del análisis de la congruencia del diseño del programa, mediante un análisis de gabinete con base en la normatividad de cada programa. Aunque la evaluación aporta información relevante para el proceso presupuestario, los usuarios de la evaluación, en primera instancia, son las dependencias y entidades a cargo de la operación de dichos programas. (CONEVAL, 2017)

Este documento integra los resultados derivados de la evaluación de diseño al Programa “Operación Familia” (POF) cuya dependencia responsable es la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas (SEDUZAC). En estricto sentido, la evaluación corresponde al ejercicio fiscal 2019, sin embargo, debido a las características de su implementación se consideran elementos, información y documentos que fueron elaborados en este 2020 con el fin de realizar contribuciones sustanciales a la identificación de hallazgos, ASM y recomendaciones.

En concordancia con lo anterior, en el apartado introductorio de *Caracterización y Justificación de la creación y diseño del programa* se hace una reseña de los antecedentes con los cuales este surge, las dificultades en su aplicación y los retos encontrados en su diseño. Como hallazgos más importantes destaca la ausencia, en rigor, de un proceso diseño del Programa, se carece por tanto de lineamientos, reglas de operación y un diagnóstico coherente del problema que se pretende atender.

A pesar de esto, se enfatiza en la pertinencia y relevancia que tiene el Programa como una política pública integral necesaria para atender un problema complejo como es la reducción de factores de riesgo generadores de violencias en Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), así mismo se identifica como fortaleza la existencia de un equipo de trabajo comprometido en desarrollar los objetivos del programa.

En el apartado *Contribución a las metas y objetivos nacionales* se da cuenta de la alineación de los objetivos y metas del Programa con los planes nacionales y estatales de desarrollo, su articulación con estos y la medida en que contribuyen al logro macro de estos. Si bien es posible identificar esta vinculación, mejorar en la claridad de los objetivos y establecer metas precisas del Programa coadyuvará a definir el alcance de este respecto de los planes, programas o políticas nacionales y estatales.

En cuanto a la *Población potencial (Pp)*, *Población objetivo (Po)* y *mecanismos de elegibilidad* se considera que con base en el diagnóstico del Programa se determina de forma incompleta a la población potencial y objetivo, además de no encontrarse mecanismos de elegibilidad, no obstante, el desarrollo de la evaluación y los procesos de retroalimentación de esta sirvieron como base para determinar esta población entre los “NNA de 9 a 18 años”. Además, se identificaron como oportunidades sistemas de información, mapeo y registros que permiten realizar estrategias de focalización y cobertura con mayor efectividad.

Por otra parte, en relación a la sección *Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención* simplemente se señala la ausencia de procedimientos, registros o documentación al respecto, con lo cual una recomendación es contar con estos, incluso mediante un sistema informático específico.

Uno de los apartados más importantes es el de *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)* el hallazgo que más relevancia toma es el hecho de que para el ejercicio evaluado (2019) no existía aun dicho instrumento, por otro lado la MIR elaborada en 2020, cuyo proceso de revisión en esta evaluación fue considerado, presenta un número significativo de aspectos susceptibles de mejora (ASM), imprecisiones (definición de población objetivo), ausencias (fichas de indicadores), el análisis CREMA muestra en particular la poca claridad y vinculación de los objetivos, componentes y actividades con el problema que pretende intervenir el Programa.

No obstante, una actividad fundamental desarrollada en el transcurso de la evaluación fue elaborar una propuesta de re diseño de la MIR de Operación Familia, para ello se determinó realizar de forma participativa entre el equipo de trabajo responsable del Programa con los evaluadores talleres con la Metodología de Marco Lógico (MML) para construir el árbol de problemas, objetivos y concluir con una nueva MIR para implementarse en 2021. Esto sin duda tiene la expectativa de contribuir al logro efectivo de los objetivos del Programa y otorgar mejores resultados.

En cuanto al *Presupuesto y rendición de cuentas* se tiene como hallazgo a destacar la ausencia de presupuesto asignado al Programa en 2019, de acuerdo a las entrevistas realizadas, así como a la información proporcionada es hasta 2020 que se considera dentro de una Estructura Programática (EPP) con presupuesto al Programa, a pesar de que su fecha de creación como “estrategia de gobierno” data del año 2017. En este sentido, también es importante mencionar que el ejercicio de recursos en 2020 se dirigió principalmente a

material de difusión del Programa, por las características atípicas derivadas de la pandemia global COVID 2019, pero también por la falta de lineamientos o Reglas de Operación (ROP) que orienten el destino y ejercicio presupuestario.

Finalmente, en la sección *Complementariedades y coincidencias con otros programas federales* se señalan algunos canales de coordinación y sinergias que tiene el Programa con otros del nivel federal y estatal como PNCE, SIPINNA, CEDH, entre otros. Con esto, se identifica un hallazgo relevante: la necesaria coordinación interinstitucional para resolver un problema público de la complejidad como el que pretende atender Operación Familia. Es por ello que como recomendación se sugiera continuar revisando complementariedades con otras instancias a fin de establecer mesas de concertación y Comités transversales para actuar con efectividad en la solución del problema.

Lo anteriormente expuesto, da pauta evidentemente para un nivel de calificación general del Programa en su ejercicio 2019 muy bajo: 0.8. Esto refleja, por una parte la existencia de retos significativos y muchas áreas de oportunidad, pero por otra la necesaria re ingeniería desde otros marcos de análisis complementarios a la MML que enriquezcan y propicien mejores resultados en la intervención del Programa, por ello como resultado de la Evaluación una de las Recomendaciones de mayor importancia es utilizar la metodología de la Teoría de Cambio (TdC) adecuada a un proceso de diseño a profundidad del Programa, lo anterior mediante la conformación de un equipo interinstitucional y multidisciplinario.

IV. INTRODUCCIÓN

El marco de la evaluación de diseño

El núcleo duro de una política y programa es el problema público que pretende atender para aminorarlo, resolverlo o disolverlo. Por ello, es tan importante contar con una definición adecuada de dicho problema, porque de eso depende prácticamente todo el proceso de diseño lógico del programa y el diseño de la implementación del mismo. La definición implica saber de qué va el problema, su delimitación y sus causas. Por ejemplo, si preguntamos, ¿de qué va el problema de consumo de drogas? Hay quienes lo caracterizan como un problema de seguridad y quienes lo ubican en la salud pública. Definir significa ‘poner límites’, por tanto, es sinónimo de ‘delimitar’: qué componentes o dimensiones tiene el problema del que hablamos; y finalmente: qué causas tiene dicho problema. Un problema es un evento social estructural que se percibe o valora negativamente por la población, o una parte significativa de ella; por tanto, un fenómeno social que se reproduce a través de las generaciones. Así, es vital responder: ¿qué provoca la ocurrencia y la reproducción de ese fenómeno social? y, además, ¿por qué se valora como ‘problemático’ ese fenómeno social?

Así las cosas, resolver un problema público, implica una estrategia de cambio en múltiples formas: modificar rutinas, cambiar comportamientos o transformar instituciones. Las estrategias para realizar esos cambios del fenómeno social que se valora negativamente, es justo lo que constituye un programa de gobierno. Dichas estrategias tienen un objetivo claro, definido y mensurable. Se calculan los insumos con los que se cuenta, los actores que intervienen, las acciones o actividades que se establecen como medios para lograr una finalidad, se esperan ciertos resultados y, claro está, la conversión del fenómeno cuestionado con la ocurrencia de impactos. Las metas, las actividades y el progreso en el tiempo de las acciones se miden también, para saber cómo avanza o no la estrategia (el programa). Así como la hipótesis causal del problema, genera una hipótesis de cambio; esta última da lugar a una estrategia. Y todo es parte de un entramado teórico que justifica por qué hacerlo así y no de otra manera.

El esquema programático de la estrategia es una estructura lógica de la acción colectiva y de la organización gubernamental que debe dotar de los medios para adecuarse al fin propuesto. En suma, una vez establecido el objetivo general del programa, se emprende una racionalidad instrumental para contar con los medios necesarios para llegar a esos

fines. Y los 'medios' son recursos económicos, humanos, cognitivos y logísticos, para reconfigurar las relaciones sociales que constituyen el problema público.

En suma, armar todo el entramado lógico del programa es lo que se conoce como 'diseño'. Y podíamos terminar muy pronto la mirada evaluativa del programa Operación Familia, porque en términos generales carece de diseño. Sin embargo, el objetivo de una evaluación es revisar qué se ha hecho y qué debe hacerse para que las pretensiones institucionales cumplan su objetivo. Evaluar es un ejercicio asertivo que permite encontrar caminos para lograr las metas de gobierno, no es un juicio que tenga como finalidad una calificación.

V. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

Evaluar el diseño del **Programa Operación Familia** (POF) con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos Específicos

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa;
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial y nacional;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, e
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

VI. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
- c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta	Sí
Nivel: 2	Aspectos: a y b

Sobre la definición del Problema Público

La primera publicación que hubo del Programa Operación Familia (POF), no fue un documento justificatorio completo, sino una presentación ppt, la cual se usó para darlo a conocer y, además, con ella se iniciaron algunas actividades sobre un mecanismo organizativo: se nombró un Consejo del POF con funcionarios y exfuncionarios de la SEDUZAC, los cuales proponían alguna actividad y las bajaban a las regiones a través del aparato burocrático que llegaba a las escuelas. Pues bien, lo cual significa que se inició sin un diseño previo. Eso no es necesariamente malo, si se usan las actividades para generar procesos de diseño participativo y se inicia con las ideas centrales del programa y se diseña de forma completa en los primeros meses de acción generando mecanismos de retroalimentación inmediata al POF, a través de equipos mandatados para el caso. Sin embargo, desde el 2017 que aparece la idea originaria no se hizo tal cosa. No se emprendió la realización del diseño del Programa cuando era preciso hacerlo. Así, cuando se anunció 'el relanzamiento' del POF al inicio del 2020, fueron sorprendidos por la pandemia del Covid 19 y todo quedó suspendido. Sin embargo, hubo tiempo para hacer el respectivo diseño y no se realizó.

Pues bien, en la presentación de .ppt mencionada establecen como objetivo del POF, lo siguiente: *"Fortalecer un ambiente de desarrollo intelectual, emocional y de salud social en una cultura de la paz en un esquema colaborativo en las escuelas de Zacatecas"*. Por 'salud social' no ofrecen definición alguna, pero podemos entender ambientes de interacción

sanas. Al final de la ppt mencionan la colaboración con el Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE). En este último se pone de relieve justo estos elementos en sus objetivos: *“El Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) es una iniciativa que el Gobierno Federal ha emprendido por medio de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para impulsar ambientes de relación y de convivencia favorables para la enseñanza y el aprendizaje, en las escuelas de educación básica. También forma parte de la Política nacional para una escuela libre de acoso, la cual propone una estrategia formativa y preventiva para el fortalecimiento personal de los alumnos en los siguientes aspectos:*

- 1. El desarrollo de habilidades sociales y emocionales.*
- 2. La expresión y manejo de las emociones de manera respetuosa.*
- 3. La resolución de conflictos mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos” (PNCE, 2018).*

‘Ambientes de salud social y emocional’ del POF, no es distinto de ‘Desarrollo de habilidades sociales y emocionales’ del PNCE. Por tanto, no queda claro cómo se justifica la necesidad de crear un nuevo programa distinto al PNCE y, por tanto, en qué consiste su diferencia específica. La idea central del PNCE es que los ambientes de interacción sanos impactan de forma directa en los factores de aprovechamiento académico. Y dicha correlación le sirve de justificación al mismo.

Posteriormente se presenta un documento titulado “Diagnóstico Programa Operación Familia”, y en él se cambia el objetivo. Se justifica con *“En el 2000 se hizo la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, la que suscribe el mejoramiento permanente de los servicios educativos, de ofrecerlos con calidad; es decir, con pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia. Uno de los retos es ofrecer a la niñez y a la juventud zacatecanas, los medios necesarios para cursar los niveles completos de la educación básica a más tardar para el 2015. Este hecho histórico obliga al gobierno actual a poner en marcha un desarrollo organizacional que propicie las mejores condiciones para llegar con éxito al cumplimiento de éste y otros objetivos”*. Lo cual indica que la preocupación central es específicamente la deserción escolar. Y lo frasean de la siguiente manera en el apartado de Objetivo: *“El Programa Operación Familia es un Programa de aplicación estatal enfocado a las alumnas y los alumnos de educación básica y media, desde la atención prioritaria en la familia con un soporte comunitario integral, en una ecuación orgánica familia–escuela–gobierno, cuya estrategia sea la de prevenir la deserción, violencia física, psicológica y social para favorecer la integración, acceso y atención, y a la vez permitan mejorar sus niveles de comunicación, convivencia y desempeño escolar” (Diagnóstico, 2020)*. Sin embargo, la redacción genera

confusión, porque no dice 'cuyo objetivo', sino 'cuya estrategia...' lo cual da espacio para pensar que la atención a la deserción escolar no es el fin, sino el propuesto. Pero el lugar y el tono del fraseo indica que no es una estrategia, sino efectivamente el objetivo.

Pues bien, superando los problemas de fraseo, queda claro que hay un giro en el objetivo del POF del documento inicial y este segundo documento citado.

Ahora bien, en las conversaciones de entrevista a informantes clave, se narró cómo nació la idea del programa, lo cual es vital saberlo para enterarse de cuál fue la preocupación inicial que dio origen al POF. Esa preocupación puede dar la clave para saber cuál fue la motivación de crear un nuevo programa y no conformarse con afianzar lo que ya existía. Pues bien, según esa entrevista, el POF surge de un contexto de violencia social extrema que llevó a algunos niños a introducir armas a un plantel escolar en Nuevo León y asesinar a profesores y alumnos del establecimiento. A lo cual, las autoridades respondieron con un protocolo de ingreso de los alumnos denominado 'operación mochila', que fue muy cuestionado por las secuelas emocionales en los estudiantes. Por eso, la SEDUZAC creyó que se necesitaba un programa de prevención a ese tipo de sucesos con un programa no de operación mochila, sino de 'operación familia'. Como podemos observar, el fenómeno social que detona la idea no es un evento estrictamente escolar, sino un problema de violencia social juvenil que se introduce a las escuelas, y tiene como su cuna a las familias de los alumnos. Así, el sujeto del problema no es la tradicional violencia escolar, sino la violencia juvenil; y por eso, el objeto de intervención no es la estructura escolar, sino la familia que tiene su vida fuera de la escuela. Esto es, el evento que produjo la necesidad del POF es la Violencia Juvenil y el entorno familiar de dichos jóvenes que, al llegar a la escuela, accionan sus actitudes y armas que destruyen el tejido social de la misma.

En ese contexto podemos leer el objetivo del segundo documento: la deserción escolar. La deserción escolar, en la literatura sobre violencias juveniles, un indicador de que un jovencito, sobre todo adolescente, ha iniciado un camino delictivo es la deserción escolar. Así las cosas, si hay correlación entre deserción escolar e incorporación delictiva juvenil, entonces es relevante detener la deserción como una forma de contener la actividad delictiva de los adolescentes. Pero el foco del problema no es la deserción por motivos académicos. Esto es, no estamos ante un problema meramente académico, sino a un problema de comportamiento desviado que genera múltiples violencias que son, en muchos casos, delictivas. Así, el problema al que hacemos mención y fue el que dio origen a la idea del POF, se expresa en la pregunta, ¿cómo la escuela se vincula con las familias y contribuye a la disminución o contención de las violencias manifiestas en los jóvenes? Y

dado el nivel de cobertura en la alta primaria (4to a 6to año) y secundaria, se puede presumir la posibilidad de alta incidencia en el problema. En otras palabras, la potencia pacificadora de la escuela está subutilizada, y un programa como POF pretende activarla.

Lo antes dicho se desprende de las entrevistas, pero no está en los documentos. En este punto podemos concluir que la preocupación e idea original del POF es socialmente relevante y sí tiene una diferencia específica del PNCE, pero no está debidamente expresado en los documentos justificatorios. Así que, retomando la preocupación originaria, recomendamos dar paso un proceso de riguroso diseño que, claro está, permita primero definir claramente el problema.

Si se atiende a la realidad de la situación de los jóvenes, tenemos que la edad delictiva ha ido disminuyendo de forma sostenida hasta llegar a los adolescentes. En este contexto, un programa que fomente cultura de paz entre los adolescentes en tanto que tales, tendría una enorme utilidad preventiva de violencias extremas en el conjunto de la sociedad.

En el caso de los jóvenes, tenemos una realidad que se deja ver a través de los siguientes datos: según el INEGI hay 53 mil 214 personas dentro de la Población no económicamente activa, de los cuales 29 mil 797 ni siquiera están interesados en los mercados laborales, de ellos, 13 mil 449 están disponibles para algún trabajo y el resto no puede trabajar por algún motivo. el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) estima que cerca de 152 mil jóvenes zacatecanos -de entre 15 y 30 años de edad- no estudian ni trabajan, lo que representa a 30 por ciento de la población total juvenil. En suma, tenemos un promedio de 30 % de jóvenes en riesgo de actividades fuera de la Ley. Es una cifra muy alta. Para el caso de la Zona metropolitana Zacatecas-Fresnillo-Guadalupe (ZMZFG) estamos en un aproximado de 53 mil jóvenes en estado de riesgo.

Una cadena causal se presenta de manera especial en los Jóvenes metropolitanos: el 78% de la población de Zacatecas es urbana y la frecuencia delictiva se concentra en la zona metropolitana, Fresnillo, Zacatecas y Guadalupe. Los diagnósticos sobre el tema señalan que es un problema que se concentra en un cierto sector de la población: los jóvenes. El 87% por ciento de los incidentes son cometidos por ellos. Otro factor de riesgo que debemos atender es la llamada Pobreza cultural: el hecho de que el 30% de los jóvenes zacatecanos no dedica tiempo a ninguna actividad cultural que vaya más allá de la escuela o el trabajo; y sumado al abandono escolar y la precarización económica, sintetizan lo que denominaremos *Lumpenización Precaria*.

Como podemos observar, prevenir esta situación es posible si se actúa sobre ellos antes de los 15 años de edad y cuando casi el 90 % de ellos están escolarizados. Y es poco probable que se tenga éxito si no se atiende a los jovencitos en su entorno familiar y barrial. ¿Cómo la escuela puede contribuir a intervenir la realidad de los alumnos en su entorno e ir más allá de los límites que le marca el perímetro de los edificios escolares? Ese es el reto al que responde el impulso que originó el programa, y sobre el cual habrá que diseñar.

Ahora veamos cómo se puede enfocar el tema de la deserción escolar no en un contexto de problemas académicos, sino de violencias.

Primero se necesita contar con la fuente adecuada de información. Tenemos algunos registros de la SEP, pero están desactualizados; la otra opción era consultar los datos en la Encuesta Intercensal del INEGI; no obstante, tal opción sólo reporta la proporción de escolares empadronados, lo que no daría una imagen correcta del fenómeno en sí. La tercera opción es la Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y Delincuencia (ECOPRED) levantada en el año 2014 y dada a conocer en 2015, con tal instrumento se puede dar nota de la deserción escolar.

La ECOPRED tiene la ventaja de generar estimaciones válidas para la Zona Metropolitana de Zacatecas para la población joven (12-29 años). Además de que entre sus reactivos se encuentra no sólo la deserción escolar, sino también sus causas (por auto reporte, es decir que el entrevistado declara las causas del abandono. Entre las desventajas radica que la ECOPRED sólo se ha levantado en una sola ocasión, lo que imposibilita generar una imagen retrospectiva. Además, si se cruzan los datos de la ECOPRED con la ENDIREH, se pueden tener indicadores de los factores de deserción con los de violencia en los hogares. Esto es, las estadísticas escolares son insuficientes para dar cuenta del problema que se pretende abordar. Y en el texto de Diagnóstico que citamos, se dan datos sobre estadísticas escolares ordinarias, que es insuficiente.

Otro tema que debe estudiarse para el diseño del programa es el tema de consumo de drogas. Para eso, se puede usar la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco (ENCODAT), además de estudios directos en las escuelas para extraer información de campo. Por ejemplo, hay algunos datos notables que sirven para los procesos de diseño: (a) se incrementa el consumo de drogas entre mujeres, y (b) en Zacatecas es notorio la ingesta de las llamadas drogas médicas (el consumo de sustancias similares a la anfetamina, en tan sólo 8 años se ha incrementado en poco más del 280%); (c) la edad de inicio de consumo disminuye de forma sostenido, en los 90's era de 23 años, en el 2002 pasa a 18 años, y en el 2016 baja al grupo de edad de 12 a 17 años.

En suma, se necesita estudiar el problema mismo antes de pretender adelantar estrategias de atención. Y en los documentos aportados no hay estudio del problema de violencia juvenil, ni de sus factores causales. Ni tampoco de las violencias escolares. Es evidente que los estudios descriptivos de las violencias escolares son un buen indicador de comportamientos fuera de la escuela.

Un diagnóstico de lo último es esencial para delimitar correctamente el problema que se quiere atender. Los niveles de las diversas violencias escolares, como las físicas, psicológicas, simbólicas y sociales (como los rechazos de alumnos por su condición económica, étnica o de género). Además, las violencias en el entorno de la escuela y el entorno barrial de los alumnos.

Después de analizar las diversas formas de la desigualdad en las escuelas, los niveles de las distintas violencias y las condiciones de los entornos, se podrá entrar a otra parte nodal del diseño del programa (y que el documento mostrado no contiene): las hipótesis causales del problema. El proceso de explicar y comprender (dar cuenta de causas y móviles) es el motor central del diseño, porque de él depende toda la estrategia propuesta. Así como el problema se convierte (por inversión) en el objetivo, las causas en ejes de acción porque señalan los factores que producen el problema. Lo cual implica un proceso de investigación cuantitativa y cualitativa en el campo mismo: las escuelas y su entorno. Tomarse en serio el proceso de diseño implica necesariamente investigar para diseñar. Llegar a los factores (explicar) es posible sí y sólo si se hace un correcto rastreo teórico. Las correlaciones encontradas en la investigación cuantitativa y rasgos de los móviles de acción en la cualitativa se convierten en 'causas' cuando una teoría da cuenta de ellas. Ahora bien, es claro que no se trata de 'una' teoría, porque estamos hablando de un problema complejo. Por ello, debemos hablar de una constelación teórica. Muy probablemente se tenga que recurrir a las sociologías de la violencia y a las psicologías de la integración de la personalidad. Lo importante es justificar sólidamente las hipótesis causales del problema que, a la vuelta de la metodología, se convierten en ejes de trabajo. Y se pueda tener el fruto: una teoría general del cambio, que fundamente el programa. Esto es, resolver un problema implica cambiar una situación social, y esto último se expresa en un condicional: "si hago x, sucederá y".

Prever el 'hacer x' no es fácil, se requieren más estudios: el programa es manco si no sabe con qué actores cuenta, y qué cualidades tiene cada actor. Desde actores institucionales propios, institucionales pares y de temas diversos, hasta actores sociales. En el documento mostrado ya tienen conciencia de este aspecto cuando se intuye que la complejidad del

problema requiere de acciones coordinadas con SIPINNA y otros. Sin embargo, se necesita hacer este proceso de forma metódica a través de un 'mapa ponderado de actores'. Es el instrumento que permite pasar del diseño lógico del programa al diseño de la implementación. Y permite responder una pregunta esencial: ¿con qué capacidades institucionales se cuenta para lograr las metas que se proponen? Este paso es la diferencia entre buenas intenciones y buenos resultados. ¿Hacer x?: alguien lo hace.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- d) El plazo para la revisión y actualización del diagnóstico.

Respuesta	Sí
Nivel: 1	Aspectos: b

Sobre los otros elementos presentados en el documento Diagnóstico

El antecedente económico presentado es muy genérico que no llega a decir nada relevante. Algunos datos sobre crecimiento económico pretender dar cuenta de lo siguiente: “Derivado de lo anterior y a raíz de la presencia de una constante en la realidad educativa que muestra la presencia de múltiples situaciones y fenómenos donde se ha documentado la existencia de ambientes escolares violentos, sucesos donde la vida del estudiante en su conjunto presenta condiciones poco favorables para un desarrollo óptimo y desde luego la presencia de niveles de aprovechamiento bajo” (Diagnóstico, 2020 p4). Esto es, los datos genéricos de crecimiento económico no son antecedente condicional de los ambientes escolares violentos y bajo aprovechamiento. Hace falta para eso, todo el proceso de conexión que hay entre el comportamiento de la economía y la violencia en las escuelas. Justo lo que debemos saber es qué cosa del comportamiento económico está influyendo (y cómo) el comportamiento de los estudiantes. Hay un enorme vacío en este ejercicio.

En “Estado Actual del Problema” exhiben estadísticas escolares básicas. Ya dijimos cómo ese ejercicio no representa evidencia para caracterizar el problema del que se habla. En lugar de ese camino, deben exhibirse los indicadores de los factores de riesgo para contar con una medición efectiva del estado del problema.

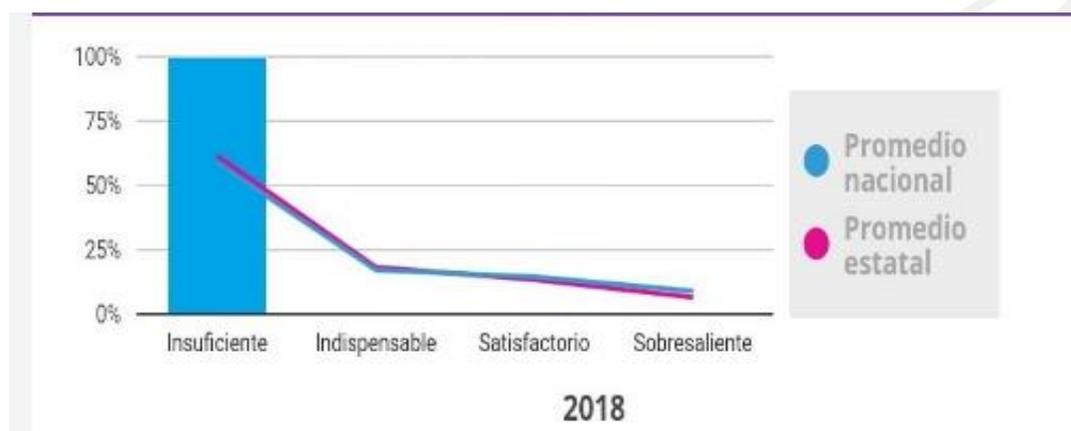
Los factores de riesgo van desde estados de la cohesión social, integración de la personalidad de los alumnos, las formas organizacionales de las instituciones, los estados de anomia por motivo de la desigualdad económica, los efectos de la pobreza cultural, las formas desviadas de la subjetividad y las condiciones situacionales. Pero no hay nada de esto en el documento exhibido. Y no confundir factores de riesgo con estrategias de acción: hay la tentación de asociar de forma biunívoca factores de riesgo con ejes de trabajo, y no

es así. Pero, en fin, en el documento no hay diagnóstico de los factores de riesgo para contar con un estado actual del problema.

Hay un detalle interesante en el apartado que analizamos: se exhiben indicadores de aprovechamiento. Es cierto que hay una correlación estrecha entre indicadores de aprovechamiento e indicadores de salud social, como lo sugiere en PNCE, los factores de salud emocional y social explican hasta el 35% de los factores de buen aprovechamiento académico. Esto es, los indicadores de aprovechamiento pueden funcionar como indicadores-espejo de la salud social de los centros escolares y su entorno. Pero como tampoco es un proceso tan automático, se debe contar con algunos datos de mediación que justifiquen la correlación entre ambos ámbitos.

Por ejemplo, en la Escuela Primaria 'María Guadalupe Belmonte Romo' de la Colonia Campesina de Guadalupe Zacatecas (ADELTAC, 2019), se mostraron los indicadores de factores de riesgo para comportamientos violentos entre los turnos matutino y vespertino de la misma escuela, y los contrastes son enormes, parece que se compararan no dos turnos, sino dos mundos distintos. Y cuando se analizaron los indicadores de aprovechamiento del turno vespertino se encontró un resultado atípico y muy sorprendente: el nivel de aprovechamiento era nulo. Una gráfica lo ilustra:

Imagen 1. Factores de Riesgo en la Escuela Primaria Ma. Guadalupe Belmonte



Fuente: Recuperado de: www.mejoratuescuela.org

Lo citamos porque es un caso extremo que ilustra muy bien con los resultados de un diagnóstico de factores tanto de riesgo como protectores llevado a cabo en 2018, donde se presentan indicadores que merecen atención. También, otro ejemplo muy revelador es la situación del contraste entre los resultados de primaria y secundaria, en esta última se localiza un estado de estancamiento histórico (por más de 3 años) en los indicadores de

aprovechamiento escolar. Si hacemos caso a estos estudios como indicadores-espejo, tendremos que pensar en las secundarias como parte de la población-objetivo prioritaria.

Una conclusión de estos elementos de análisis es que, si se atienden con efectividad los problemas de salud social y emocional de los alumnos y sus entornos, se estará consiguiendo el plus de incrementar los indicadores académicos en un porcentaje cercano al 35%. Por ello, en la definición de los alcances del POF debe incluirse una estrategia no de 'prevención de las violencias', sino de 'prevención transversal' del desarrollo humano, porque al atender el problema público del programa se conseguiría una mejor salud social, emocional, física y académica, al mismo tiempo.

En la sección titulada 'Evolución del Problema', hay afirmaciones de muy diverso tipo, como coberturas, niveles académicos por nivel, el estado del deporte escolar, y otros; pero no hay referencia a fuentes, ni sabemos para qué son dichas afirmaciones: qué quieren lograr. Son como 'pensamientos y dichos' sobre educación en Zacatecas. Lo mismo en la sección siguiente, donde se expone un resumen de la teoría del desarrollo de Jean Piaget: ¿para qué es este resumen? No lo sabemos. Sabemos que la psicología genética de Piaget es una teoría útil para muchos usos, pero no queda claro aquí para que la proponen.

En suma, es importante contar con una estructura lógica antes de elaborar un documento que pretende justificar un programa. Para eso, es que hacemos las recomendaciones dichas en páginas anteriores. En conclusión: un protocolo de diseño puede resolver el problema que observamos en los documentos aportados, y programar un tiempo indispensable para llevar a cabo un diseño participativo.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Respuesta	Sí
Nivel: 1	Aspectos: a

El documento carece absolutamente de la estructura lógico-causal del problema. Y para hacerlo, hay diversas metodologías para plasmar la lógica causal: la metodología del marco lógico y la llamada metodología de teoría de cambio. Ambas son virtuosas y, pueden llegar a ser complementarias.

El marco lógico exige definir una matriz de fin-propósito-componentes-actividades-insumos; que se desprende del árbol de objetivos. Cuidando la coherencia interna de la matriz. Sin embargo, por tratarse de un problema de alta complejidad, recomendamos trabajar con Teoría del Cambio, porque esta permite partir de un esquema causal no-lineal y permite percibir los diversos niveles de cambio que se desean gestionar (cambios institucionales, comportamientos individuales, o creencias colectivas). Permite trabajar con las resistencias a los cambios, hacer gestión con las formas del poder en la interacción, la organización y las relaciones de mando-obediencia. Además, contempla no sólo los marcos teóricos del problema, sino los marcos normativos de la intervención. Estos últimos pueden ser camisas de fuerza que hay que modificar o referentes a los que hay que adaptar la estrategia. También es virtuosa al momento de contemplar los supuestos sin los cuales el salto de x a y es imposible. La teoría es una gris abstracción y la acción está situada en un contexto muy concreto, y los supuestos son todas las condiciones de la localización concreta donde nos encontramos. La metodología que sugerimos da la posibilidad de hacer gestión de los supuestos.

La teoría de cambio implica un formato menos lineal que contempla los insumos-productos-resultados e impactos. Y un proceso colectivo y participativo de diseño del programa. Diseñar no es un mero trabajo de gabinete, sino que implica investigar, hacer trabajo de campo, talleres de participación y generar acuerdos. Pero es importante contar con un equipo de expertos que apoyen la coordinación e integración del proceso.

El proceso de diseño no es una receta, sin embargo, para hacer un trabajo riguroso es indispensable partir de un protocolo de diseño que señale los procesos y las condiciones del mismo, aun cuando en el camino hay algunas cosas que se modifican. Recomendamos

que se localice a un equipo de estudiosos del diseño y estos ofrezcan un protocolo para un diseño adecuado que dé mayores garantías de éxito al programa resultante. Recomendamos que el protocolo contenga dos rasgos esenciales: (1) metodologías para problemas complejos, y (2) procedimientos participativos. Esto último es muy importante, porque es lo que dota de realidad al diseño. La diferencia entre un documento teórico y una verdadera guía de la acción del programa, es la participación de los actores desde el proceso de diseño.

En suma, dado que el documento carece en realidad de diseño programático, pero el problema que pretende atender es de enorme pertinencia, recomendamos se inicie el proceso de diseño con un equipo con expertiz que elabore un protocolo de diseño y coordine un proceso participativo.

VII. ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LAS METAS Y OBJETIVOS NACIONALES

4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo.
- b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

Respuesta	Sí
Nivel: 1	Aspectos: a

El propósito¹ presentado en el documento diagnóstico no muestra articulación con las características del objetivo general y las estrategias planteadas en el POF: atención a la violencia escolar, la sana convivencia, cultura de la paz, diálogo familiar en modelos de aproximación comunitaria, fortalecimiento de acciones preventivas, reducción de factores de riesgo en el ámbito escolar e implementación de medidas integrales a la violencia, factores que se encuentran en el objetivo general del programa y las estrategias en el documento “publicidad” POF, 2020.

Por otra parte, el objetivo que se presenta en el Diagnóstico menciona que *“El Programa Operación Familia es un Programa de aplicación estatal enfocado a las alumnas y los alumnos de educación básica y media, desde la atención prioritaria en la familia con un soporte comunitario integral, en una ecuación orgánica familia–escuela–gobierno”, cuya estrategia sea la de prevenir la deserción, violencia física, psicológica y social para favorecer la integración, acceso y atención, y a la vez permitan mejorar sus niveles de comunicación, convivencia y desempeño escolar.* A partir de ahí podemos vincularlo con algunos objetivos y acciones puntuales del PSE, sin embargo, al no tener clara la definición del problema que

¹ El propósito (que se encuentra en el documento diagnóstico) se fundamenta en el desarrollo de estrategias en educación, deporte, cultura, e investigación que promuevan e inculquen valores y actitudes que fomenten la convivencia, la solidaridad, el respeto, la identidad, la tolerancia y pongan de relieve las virtudes de un civismo con perspectivas de desarrollo y crecimiento social, cultural, científico y económico. Este propósito tiene poca relación con el objetivo general y estrategias planteadas en el documento “publicidad” del POF, 2020.

pretende resolver el POF no se puede determinar cuáles son las metas específicas que se pretenden lograr.

A continuación, se presenta la vinculación de los objetivos, estrategias y acciones puntuales del PSE con el POF a partir de las características del objetivo general y estrategias del programa.

Tabla 1. Vinculación de objetivos, estrategias y acciones al PSE 2020-2024 con el Programa Operación Familia

No.	Objetivos	Estrategias	Acciones puntuales
1	Objetivo prioritario 2.- Garantizar el derecho de la población de México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional (SEN).	Estrategia prioritaria 2.4.- consolidar esquemas de acompañamiento y convivencia escolar orientados a disminuir el abandono escolar y mejorar la eficiencia terminal favoreciendo la transición entre los tipos, niveles y modalidades del SEN.	2.4.1.- Fomentar acciones que promuevan valores como el respeto la y solidaridad para crear ambientes escolares sanos, libres de violencia y discriminación. 2.4.2.- Propiciar que los talleres de arte y ciencia, así como los grupos de aprendizaje sean espacios que contribuyan a la sana convivencia entre las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
2	Objetivo prioritario 4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.	Estrategia prioritaria 4.4 Propiciar la transformación de las escuelas en comunidades educativas para el aprendizaje y la reconstrucción del tejido social.	4.4.4 Fomentar acciones que promuevan valores como la tolerancia y la solidaridad para crear un ambiente de convivencia sano y libre de violencia. 4.4.5 Asegurar la aplicación de mecanismos con enfoque de derechos humanos y perspectiva de género para la prevención, detección y actuación oportuna en casos de maltrato, acoso y violencia

			<p>escolar y en la escuela, así como el registro de las incidencias que se presenten en la escuela.</p>
			<p>4.4.8 Realizar acciones, actividades y eventos para fortalecer el vínculo de las escuelas con su entorno, con atención a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del Programa Sectorial de Educación PSE 2020-2024

5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el programa?

No procede valoración cuantitativa.

De acuerdo a los documentos entregados por la entidad evaluada no se lograron identificar las metas que persigue el programa.

Las características del objetivo y estrategias planteadas en el POF (atención a la violencia escolar, la sana convivencia, cultura de la paz, diálogo familiar en modelos de aproximación comunitaria, fortalecimiento de acciones preventivas, reducción de factores de riesgo en el ámbito escolar e implementación de medidas integrales a la violencia) en el documento publicidad POF 2020 presenta la vinculación del PND 2019-2024 y PED 2017-2021 de la siguiente forma.

Tabla 2. Vinculación del PND 2019-2021 y PED 2017-2021 relacionado con las directrices del programa.

Plan Nacional de Desarrollo PND 2019-2024		Plan Estatal de Desarrollo Zacatecas PED 2017-2021	
Objetivo general	Transformar la vida pública del país para lograr un desarrollo incluyente.		
Eje general II	Bienestar	Eje General III	Competitividad y prosperidad
Objetivo del eje general.	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios.	Objetivo general del eje.	Hacer de Zacatecas un estado próspero, con mayor calidad de vida y un crecimiento económico equilibrado, sostenido e incluyente a través de una educación de calidad y la formación de habilidades laborales óptimas que permitan elevar los niveles de competitividad incentivando la innovación, el talento y la creatividad en los sectores tradicionales y emergentes.
		Eje específico.	3.1 Educación de calidad.
Objetivo específico.	2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de	Objetivo específico.	Objetivo Específico. Hacer de la educación la palanca para el desarrollo y la competitividad,

	<p>calidad en todos los tipos, niveles y modalidades del sistema educativo nacional y para todas las personas.</p>		<p>contribuyendo al crecimiento económico y al desarrollo social, a través del plan programático 3D en educación: dimensión escolar, dimensión académica y dimensión administrativa, que contribuya a la formación de ciudadanos responsables, críticos y solidarios con su entorno, así como de profesionistas talentosos e innovadores.</p>
<p>Estrategias /líneas de Acción</p>	<p>2.2.3 Revisar los planes y programas de estudio en todos los tipos y niveles del Sistema Educativo Nacional, promoviendo la educación sostenible, artística, científica, tecnológica, financiera, ambiental, sexual, cívica, indígena, intercultural y comunitaria, que garanticen el derecho a la igualdad de género, la no discriminación y la eliminación de la violencia.</p>		<p>3.1.1 Implementar un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje para formar estudiantes responsables de su entorno, innovadores y dinámicos. Fortalecer y ampliar los programas para la prevención y reducción de conflictos escolares y violencia de género en el ambiente escolar. 3.1.4 Incrementar la inclusión, el acceso y la permanencia de la población en el sistema educativo. Reforzar los programas de orientación a padres de familia para concientizarlos sobre la importancia de la permanencia escolar e impulsar mecanismos para incentivar la reincorporación de estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Nacional de Desarrollo PND 2019-2024 y el Plan Estatal de Desarrollo Zacatecas PED 2017-2021

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015?

No procede valoración cuantitativa.

El programa cuenta con un propósito en la Matriz de indicadores para Resultados que se presentó para el año 2020 que es ***“la población de 3 a 15 años accede a una educación de calidad en el Estado de Zacatecas”***, sin embargo, en el documento que denominan diagnóstico del POF, como ya se mencionó, no concuerdan.

Si se analiza este propósito, podemos ver que el POF se vincula al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, con el objetivo 4 “Educación de calidad”, en específico con la meta 4.7 la cual menciona que *“Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”*.

De acuerdo al PND el objetivo 2.2 garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de calidad en todos los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional y para todas las personas, este objetivo general se vincula con diversos ODS por ejemplo: objetivo 1. Fin de la pobreza, objetivo 4. Educación e calidad, objetivo 5. Igualdad de género, objetivo 9. Industria innovación e infraestructura, objetivo 13. Acción por el clima, y objetivo 16. Paz justicia e instituciones sólidas (PND, 2019-2024: 218).

Como se observa, el programa contiene elementos que permiten su alineación y vinculación con el PND y la Agenda 2030, lo anterior significa que de manera local se contribuye al cumplimiento de objetivos de nivel macro.

VIII. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD

7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Tienen una misma unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

Respuesta	Sí
Nivel: 2	Aspectos: a, b

La entidad evaluada (EE) presenta como evidencia el “Diagnóstico del Programa Operación Familia” documento que contiene en el apartado “4.3.4 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial” una cuantificación de lo que se infiere es la población potencial (se recomienda realizar una definición precisa de la misma), al señalar: “en el estado residen **553,131 niñas, niños y adolescentes de 0 a 17 años**, ello representa al 35.0% de la población total.”

Posteriormente esta población se desagrega por sexo, grupos etarios, municipio e indicadores educativos (deserción, reprobación, eficiencia terminal, cobertura). Más allá de esto, no se establece un plazo para su revisión y actualización, carece de metodología para su cuantificación y no se describen indicadores socioeconómicos o relacionados a las violencias juveniles y factores de riesgo que impactan en esta población, por lo cual se recomienda incluirlos.

En lo que se refiere a la población objetivo el “ANEXO 1.- Ficha con datos generales del programa propuesto o con cambios sustanciales” contiene la siguiente tabla:

Tabla 3. Población objetivo del programa

Definición de la población o área de enfoque objetivo	Población escolar en edades de 0 a 17 años 11 meses
Cuantificación o área de enfoque objetivo	361,192
Estimación de la población a atender en el primer año de operación	361,192

Fuente: Diagnóstico Operación Familia, 2020.

Como se observa, no se señala la fecha ni la fuente de la cuantificación de la población objetivo, mientras que el dato que ofrece para la estimación de la población a atender es la misma, lo cual indica que no hay un ejercicio de planeación para proponer metas y porcentajes de cumplimiento mínimos, tampoco se establece un plazo para su revisión y actualización, así como la metodología.

Analizando otros apartados del documento se puede inferir que la cuantificación de la población objetivo resulta de la suma de los totales de alumnos registrados en educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y bachillerato (ver tabla 4), sin embargo, se recomienda subsanar dicho dato con la fuente concreta y la metodología utilizada.

Tabla 4. Datos de inicio de ciclo escolar 2019-2020

Nivel	Alumnos
Educación inicial	4,673
Educación preescolar	7,718
Primaria	198,266
Secundaria	88,143
Bachillerato	64,221
Profesional técnico medio	1,654
Total	364,635

Fuente: elaboración propia con datos del Diagnóstico del Programa Operación Familia, 2020.

Un hallazgo importante en cuanto a la identificación de la población potencial y objetivo aunado a lo anteriormente descrito es la diferencia de criterios en el mismo documento diagnóstico, en la MIR y en la entrevista con actores clave:

Tabla 5. Definiciones de la población objetivo

Documento	Definición de población objetivo
1. Diagnóstico POF	
1.1 Árbol de problemas y de objetivos	Población escolarizada de 3 a 15 años

1.2 Anexo 1. Población objetivo	Población escolar en edades de 0 a 17 años 11 meses
2. Matriz de indicadores POF	Población escolarizada de 3 a 15 años
3. Entrevista a actores clave en la operación del POF	Población escolarizada de nivel básico (primaria 4to, 5to y 6to y secundaria)

Fuente: Elaboración propia, evaluación de diseño Operación Familia, 2020.

Consideraciones: Definir el problema que se pretende atender, como se ha mencionado en el apartado inicial de esta evaluación, esto permitirá formular con claridad la definición, cuantificación y estimación de las poblaciones potencial, objetivo y por atender, lo que contribuirá a tener impactos medibles en logro de los objetivos propuestos. Acorde a la entrevista, por las acciones realizadas y la justificación de la creación del programa (prevenir la violencia escolar y fomento a la cultura de paz) se propone que la definición que más se acerca al objetivo de programa para la cuantificación de la población potencial (Pp) sería: NNA de 9 a 18 años del Estado de Zacatecas (Po): NNA de 9 a 18 años de la Zona Metropolitana del Estado de Zacatecas.

En suma, la respuesta se valora en nivel 2 debido a que El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y las definiciones cumplen con las características a, b.

8. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales u otras).

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: ninguno

Inexistente

El POF no cuenta con reglas de operación (ROP) o algún documento normativo, más allá del diagnóstico, en este sentido no hay evidencia de cédulas de información de beneficiarios, padrón de beneficiarios, sistemas de información y/o bases de datos. Cabe mencionar que se solicitó al ente evaluado (EE) “Reporte, informe, o documentación que integre las actividades realizadas por el Programa en los años 2018, 2019 y 2020”, así como de la población atendida, “documento que integre padrón de beneficiarios y mecanismos de elegibilidad”, mismas que hasta el momento no han sido subsanadas, no obstante, se ha mencionado que se cuenta con los informes de las acciones realizadas para dichos años.

Atendiendo lo arriba expuesto se valora esta respuesta en nivel 0.

Mecanismos de elegibilidad

9. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

No procede valoración cuantitativa

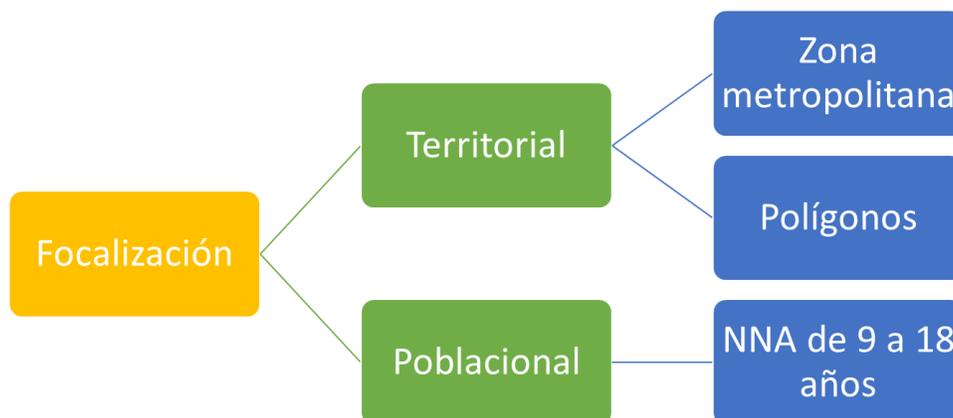
No se cuenta con evidencia documentada que permita identificar mecanismos de elegibilidad de la población objetivo, ni metodologías de focalización.

En función de las entrevistas y talleres realizadas se sugieren algunos elementos que contribuyan al diseño del Programa en el aspecto de focalización de la población objetivo y mecanismos de elegibilidad, los cuales fueron mencionados en el apartado “Características del Programa” donde se señala como una posible estrategia atender el problema de las violencias juveniles mediante la focalización regional ZMZGF debido a su alto impacto en la concentración de factores de riesgo y conductas antisociales cometidas por adolescentes y jóvenes.

Así mismo se sugiere retomando las entrevistas a los actores clave en la operación del programa y como se ha recomendado ubicar a la población objetivo entre los NNA de 9 a 18 años de la Zona Metropolitana del Estado. Esto de manera general puede coadyuvar a mejorar la eficacia y eficiencia en la implementación del programa, adicionalmente se deben incluir metodologías rigurosas que, por ejemplo, contemplen georreferenciación de mapas de riesgo, incidencia delictiva, así como el análisis de distintas encuestas oficiales (ENDIREH, ECODAT, ECOPRED, etc.), estudios sobre violencia escolar en Zacatecas, entre otros.

De lo anteriormente expuesto, se considera pues una doble focalización (a) territorial en polígonos con presencia de incidencia delictiva, de factores riesgo, o criminógena y (b) poblacional, como se ejemplifica a continuación:

Imagen 2. Criterio para la focalización del Programa



Fuente: elaboración propia, evaluación de diseño Operación Familia, 2020.

10. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a) Incluye la definición de la población objetivo.
- b) Especifica metas de cobertura anual.
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

En concordancia con lo expuesto en la respuesta 7 ,8 y 9, el documento “Diagnóstico Programa Operación Familia” arroja algunos indicadores educativos y demográficos de la población objetivo, pero no especifica la cobertura anual, tampoco señala metas de mediano y largo plazo, a pesar de que hay acciones emprendidas desde 2017 con la etiqueta “Programa Operación Familia” hasta el momento no se tiene evidencia de las acciones realizadas desde este año a la fecha por lo que no es posible identificar la evolución de la cobertura, ni las estrategias emprendidas.

Una área de oportunidad para lograr este propósito, (definir una estrategia de cobertura), como se ha mencionado anteriormente es la elaboración del diseño programático de Operación Familia, con un equipo que impulse un protocolo de diseño en el marco de un proceso participativo, en el que sugerimos se incorpore además de la metodología de Marco Lógico (MML) la de Teoría de cambio. Esto permitirá trazar horizontes de corto, mediano y largo plazo con metas de cobertura que se adecúen a los medios disponibles, pero también considerando la potencia de coordinarse con distintos actores gubernamentales y de la sociedad civil.

Por consiguiente, en este momento el Programa carece de una estrategia documentada de cobertura para atender a su población objetivo que cumpla además con las características requeridas en los términos de referencia (TdR) aplicables, valorando por lo tanto en nivel 0.

11. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) **Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**
- b) **Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
- c) **Están sistematizados.**
- d) **Están difundidos públicamente.**
- e) **Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.**

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

De conformidad a lo expuesto en las respuestas 7, 8, 9 y 10 no se identifica documentalmente un procedimiento para la selección de beneficiarios que incluya criterios de elegibilidad claramente especificados (caracterización de la po, mecanismos de cobertura, metas anuales, definición de población atendida y cuantificación) bases de datos o sistemas informáticos en los que se incluyan características socioeconómicas, factores de riesgo, que estén difundidos públicamente, etc.

El documento “Diagnóstico Operación Familia” define únicamente a la población objetivo como aquella “Población escolar en edades de 0 a 17 años 11 meses” sin embargo no se define si abarcará la totalidad de escuelas públicas del Estado de Zacatecas, ni los medios a su alcance para ello. Por lo tanto, se consideran áreas de mejora incluir procedimientos para la selección de beneficiarios (ver respuesta 9 y 10).

Además, otro aspecto susceptible de mejora (ASM) es generar un registro o base de datos en un sistema informático con el número y características (de interés en función del problema a resolver) de los beneficiarios (alumnos, escuelas), así como de las metas, % avance/cumplimiento.

Finalmente se recomienda considerar aspectos de género en las características de elegibilidad y procedimientos para la atención de los beneficiarios.

La valoración de esta respuesta se considera en nivel 0, por no tener el Programa evidencia que permita satisfacer alguna de las características requeridas.

12. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a) **Están adaptados a las características de la población objetivo.**
- b) **Los procedimientos cuentan con formatos definidos.**
- c) **Están disponibles para la población objetivo.**
- d) **Están apegados al documento normativo del programa.**

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

El programa no documenta evidencia de procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo, sin embargo, por las características del mismo y su ámbito de intervención, difícilmente se considera como un mecanismo aplicable, debido a que las acciones realizadas como talleres en las escuelas, conferencias, pláticas o protocolos se implementan de forma directa.

No obstante, tampoco se tienen documentados registros en donde se dé cauce a solicitudes de apoyo, a pesar de que en entrevista y en la presentación denominada “Publicidad Operación Familia” se señala que a través de la sinergia con instituciones como PNCE o SIPINNA se brinda acompañamiento en “asesoría legal, psicológica y terapéutica para víctimas y familiares de acoso y abuso”.

Por lo tanto, se considera la valoración de esta respuesta en nivel 0.

IX. PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN

Padrón de beneficiarios

13. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

Con base en las entrevistas a profundidad, se determina que el Programa Operación Familia no cuenta con un padrón de beneficiarios con información sistematizada², actualizada³ y depurada⁴.

Se detectó únicamente que la población potencial la nombran como todos los alumnos que están inscritos en las escuelas públicas en los niveles básico y media superior, sin embargo, no se determina cuál es la población objetivo, ni la posible beneficiada.

Se propone la formulación del padrón de beneficiario que contemple los siguientes componentes:

- a) Nombre, año del ejercicio fiscal y número de folio del área, sector, municipio o localidad donde se está aplicando, así como la fecha de actualización.
- b) Clave de la entidad.
- c) Clave del Municipio.
- d) Clave de la Localidad.
- e) Nombre de la escuela.

² Es la información que se encuentra en una base de datos y disponible en un sistema informático

³ Que el padrón contenga la información más reciente de acuerdo con la periodicidad definida para el tipo de información

⁴ Que no contenga duplicidades o beneficiarios no vigentes

- f) Turno.
- g) Nombre de la acción con clave a emprender, conforme al listado de las directrices del programa.
- h) Número de alumnos beneficiarios con las acciones del programa.
- i) Total de mujeres.
- j) Total de hombres.
- k) Total de grupos beneficiarios.
- l) Nivel educativo (primaria, secundaria, preparatoria).
- m) Modalidad (inicial, indígena, comunitaria, general, técnica, telesecundaria).
- n) Nombre de los responsables de la implementación, seguimiento y evaluación de las acciones.
- o) Apoyos recibidos por parte de la escuela.
- p) La escuela recibió capacitación para la implementación de las diferentes acciones/directrices del programa.

A continuación, se presenta una propuesta para la integración del padrón de beneficiarios:

Tabla 6. Propuesta para el levantamiento del padrón de beneficiarios

IDENTIFICACIÓN DEL PADRÓN DE BENEFICIARIOS (ACTUALIZACIÓN 01 ENERO- 31 DICIEMBRE) AÑO FISCAL: 2019																
No	Clave ent. (2 posiciones)	Nombre del municipio y clave	Nombre de la localidad y clave	Turno (1 carácter)	Nombre de la escuela y clave (en mayúsculas)	Acciones realizadas 1.- atención a la violencia escolar, 2.- la sana convivencia, 3.- cultura de la paz, 4.- dialogo familiar en modelos de aproximación comunitaria, 5.- fortalecimiento de acciones preventivas, 6.- reducción de factores de riesgo en el ámbito escolar e 7.- implementación de medidas integrales a la violencia. incluye solo la clave de la acción	Número de alumnos beneficiarios con las acciones del programa operación familia y acción(s) realizada(s)	Total grupos beneficiados con el programa	Nombre de los alumnos beneficiarios del programa (incluya municipio localidad y dirección)	Total hombres	Total mujeres	Nivel educativo (preescolar, primaria, secundaria y educación especial)	Modalidad (inicial, indígena, comunitaria, general, técnica, telesecundaria)	Nombre de los responsables de la implementación y seguimiento de acciones	La escuela recibió materiales educativos anote (si / no)	Se realizó capacitación de a directivos anote (si / no)
1																
2																

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Educación Pública, Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa y Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE)

Mecanismos de atención y entrega del apoyo

14. Los procedimientos para otorgar los bienes o servicios a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.
- e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

El programa no presenta información que compruebe los procedimientos utilizados para el otorgamiento de los apoyos a los beneficiarios. Tampoco se encontró evidencia sobre dichas acciones, es decir, que la información de los procesos, se encuentre en bases de datos y/o disponible en sistemas informáticos.

Por lo anterior se considera la respuesta en nivel 0 ya que no cumple con ninguno de los aspectos referidos.

15. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.

No procede valoración cuantitativa.

El programa no presenta documentación que especifique la recolección de información socioeconómica de los beneficiarios del programa, tampoco incluye documentación que justifique los procedimientos para recolectar información (personas físicas o morales), así mismo no se identifican datos sobre las variables de medición socioeconómicas ni la periodicidad con que se realizan dichas mediciones.

X. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

16. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

De inicio cabe hacer algunas consideraciones y aclaraciones respecto a la MIR del Programa Operación Familia. En primer lugar, el Programa no contaba con MIR para el año evaluado, en segundo lugar, al hacer la primera solicitud de información se nos entregó una MIR del año 2020 que contenía 31 indicadores en total, la cual se componía de 2 FINES, 1 PROPÓSITO (con 3 indicadores), 5 COMPONENTES y 21 ACTIVIDADES.

En una segunda solicitud pedimos la MIR del PNCE y las Fichas de Indicadores de la MIR del Programa Operación Familia 2020, para lo cual nos mandaron otra MIR diferente a la primera, en esta segunda MIR contiene 18 indicadores y se compone de 1 FIN, 1 PROPÓSITO (con 3 indicadores), 3 COMPONENTES, de los cuales solo 2 coincidían a los de la Primera MIR y se integró 1 nuevo diferente, 11 ACTIVIDADES de las cuales solo coinciden 10 de las 21 que vienen en la primer MIR, y agregan 1 nueva para dar 11 como total.

Pues bien, analizaremos la segunda MIR que fue entregada por la Entidad Evaluada.

El problema que pretende atender la MIR fue abordado en las primeras preguntas de esta evaluación, partiendo de esas consideraciones se procede únicamente a analizar la estructura de la MIR que se entregó por parte de la Entidad Evaluada, para finalizar esta sección se realiza una propuesta de Árboles y una modificación de la MIR.

Respuesta	Si
Nivel: 1	Aspectos: a

Los tres Componentes de la MIR tienen actividades específicas, en total son 11 actividades. Se considera que la redacción de esas actividades no es ambigua, sin embargo, no están ordenadas de manera cronológica ya que algunas de las últimas mencionan de la promoción de los derechos humanos de los NNA, el grupo de las penúltimas describen la cobertura en matrícula en educación superior y las del primer componente hace lo propio en describir la cobertura de matrícula, pero en educación básica. Ninguna actividad se refiere al tema de las violencias o de la prevención de las mismas.

Algunas de las actividades tienen como supuestos la normatividad y reglas de operación vigentes aplicables, pero en las entrevistas realizadas a la Entidad Evaluada nos refirieron que el Programa no cuenta con Lineamientos ni ROP.

Por consiguiente, solo se considera que cumplen con el criterio a.

17. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:

- a) Son los bienes o servicios que produce el programa.
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, becas entregadas.
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

Respuesta	Si
Nivel: 1	Aspectos: porcentaje de 0 al 49%

El programa contiene tres componentes cuyos objetivos y nombres son los siguientes:

Tabla 7. Componentes de la MIR 2020

COMPONENTES	OBJETIVO	NOMBRE/DEFINICIÓN DE INDICADOR
Componente 1 SEDUZAC Subsecretaria de Educación Básica	Centros de Educación Básica Atendidos	Nombre: Porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar. Definición del Indicador: Mide el porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar, respecto a la población en edad de 3 a 14 años.
Componente 2 SEDUZAC Educación Media Superior	1 - Alumnos (as) atendidos en Escuelas de Educación Media Superior	Nombre: Crecimiento de la matrícula de educación media. Definición del indicador: Tasa de variación anual de la matrícula de educación media en Zacatecas.
Componente 3 SEDUZAC Programas convenidos para la educación básica	1 - Atención a los programas para la educación básica	Nombre: Porcentaje de alumnos atendidos en los programas respecto a matrícula de educación básica. Definición del indicador: Mide el porcentaje de alumnos atendidos en los diferentes programas para impulsar el desarrollo educativo.

Fuente: MIR Operación Familia 2020

Como se observa en la tabla anterior, los componentes de la MIR no son bienes o servicios que produce el programa, lo que expresa la Entidad Evaluada en las entrevistas a profundidad, es que sí fueron copartícipes de varias actividades de otros programas, como por ejemplo el PNCE.

Los componentes no están redactados como resultados del programa, no cumple la característica b.

No representan de manera clara cómo pueden contribuir al propósito del programa expresado en la MIR. Por lo tanto, no generan los objetivos del propósito, los componentes sólo cumplen un pequeño porcentaje de las características de la respuesta al generar algunas actividades, su nivel es 1.

18. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.
- e) Incluye la población objetivo.

Respuesta	Si
Nivel: 2	Aspectos: c, d y e

El Propósito del programa es: *“La población de 3 a 15 años accede a una educación de calidad en el Estado de Zacatecas”*, los componentes que se describen en la MIR y ya se analizaron en la respuesta 17, no expresan una relación directa en el sentido que van a generar que la educación sea de calidad en el Estado de Zacatecas, además el propósito del programa no refleja cómo se puedan prevenir las violencias, tampoco se observa que los logros del propósito estén controlados por el programa.

El propósito si pretende medir un solo objetivo.

Si está redactado como una situación alcanzada, sin embargo, no son consecuencia directa de los logros del programa.

En lo que se refiere a la población objetivo si se considera.

Al cumplir con tres características su valoración es 2.

19. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.

Respuesta	Si
Nivel: 2	Aspectos: a, b y d

El fin al que alude la MIR es el siguiente: *“Contribuir a fortalecer el desarrollo integral del Estado de Zacatecas mediante el acceso de la población de 3 a 14 años a una educación básica de calidad”*. El cual en términos de sintaxis está bien estructurado (Tabla 8):

Tabla 8. Sintaxis del Fin de la MIR

El qué (Objetivo superior)	Mediante	El problema
Contribuir a fortalecer el desarrollo integral del Estado de Zacatecas	el acceso de la población de 3 a 14 años	una educación básica de calidad.

Fuente: Elaboración propia con datos de la MIR

El fin está bien redactado, pero deja fuera algunos elementos fundamentales del programa como son la prevención y detección de las violencias y el papel que juega la familia y las instituciones que pueden coparticipar en la solución o mitigación de las violencias.

El logro del fin no está controlado por los responsables del programa.

El fin solo incluye un objetivo.

El fin presentado en la MIR si está vinculado a la línea estratégica 1 del Plan Estatal. “Educación de Calidad”.

El fin cumple con tres características por lo cual tiene una valoración de 2.

20. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

El programa no cuenta con Lineamientos ni reglas de operación. Y en las consideraciones de los TdR se pide identificar el objetivo o resumen narrativo de la MIR del programa relacionado con las ROP o documento normativo del programa por lo cual es información inexistente.

Se recomienda elaborar Reglas de Operación o lineamientos para el programa apegándose a los documentos normativos y leyes que le puedan dar sustento y validez.

De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

21. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados.

Respuesta	Si
Nivel: 2	Aspectos: Porcentaje del 50 al 69%

Se realizó el análisis CREMA a los indicadores de la MIR del programa, se consideró el problema que viene descrito en el árbol de problemas “*La Población de 3 a 15 años enfrenta baja calidad en educación básica en el Estado de Zacatecas*” y lo que se menciona en la respuesta 1 de la evaluación como objetivos.

Los indicadores a nivel fin y propósito no cumplen con la característica de relevantes porque solo pretenden medir únicamente los porcentajes en el incremento de matrícula de un año respecto a otro, pero no dan elementos para medir la calidad en la educación. Respecto a los indicadores de las actividades, la mayoría del componente 1 no cumplen con esa característica, de relevantes, porque trata de medir la cobertura que tienen en educación en el Estado de Zacatecas y no mide los factores de calidad educativa.

Según el resultado del análisis CREMA, Anexo 4, la respuesta es nivel 2 porque solo el 50% de los indicadores cumplen con las características analizadas.

22. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

Respuesta	Si
Nivel: 4	Aspectos: todos

Todas las fichas de la MIR tienen la información requerida en la respuesta, sin embargo, en algunos existe inconsistencia entre el objetivo, nombre y definición, tal es el caso de las 4 primeras actividades del Componente 1, ya que el objetivo describe la atención a NNA. Ver Anexo 3.

Los indicadores deben ser claros en toda la información que conforman las fichas de los indicadores, se recomienda utilizar otro tipo de indicadores y sobre todo que el objetivo de cada uno sea relacionado con las actividades, bienes y servicios que genere o deba generar el propio programa.

Al cumplir con todas las características tiene 4.

23. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- a. **Cuentan con unidad de medida.**
- b. **Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.**
- c. **Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.**

Respuesta	Si
Nivel: 1	Aspectos: Porcentaje del 0 al 49%

Todos los indicadores si cuentan con unidades de medida, sin embargo, en su mayoría no son relevantes para su desempeño y utilizan información que no es generada por el programa. Cabe mencionar que las metas de la MIR presentada no estaban consideradas en el año evaluado.

Las metas de la MIR en su gran mayoría no son producidas por el programa, así mismo los recursos humanos y financieros con los que cuenta no son suficientes para alcanzar la cobertura y cumplimiento a las metas planteadas.

Un elemento a considerar es que varios indicadores tienen como supuestos *“la normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar”* por lo cual es inexistente ese escenario ya que el programa no cuenta con lineamientos ni con reglas de operación como ya se mencionó en la respuesta 20.

Se recomienda integrar nuevos indicadores con metas relevantes y factibles. Ver respuesta 26.

24. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a) **Oficiales o institucionales.**
- b) **Con un nombre que permita identificarlos.**
- c) **Permiten reproducir el cálculo del indicador.**
- d) **Públicos, accesibles a cualquier persona.**

Respuesta	Si
Nivel: 2	Aspectos: Porcentaje del 50 al 60%

De los 18 indicadores de la MIR sólo 10 de ellos tienen un medio de verificación específico, los otros 8 hacen referencia a la página de la SEDUZAC, pero no especifican el lugar preciso para poder localizar la información con la que se construye el indicador.

Por lo tanto, no se pueden tener los datos concretos en la reproducción de los 8 indicadores, en los 10 restantes si se señala la ruta exacta donde se aloja la información para la reproducción de los indicadores y la información si es pública.

Se recomienda que en los medios de verificación se integren estadísticas producidas y levantadas por el programa.

Algunos indicadores sólo cuentan con el medio de verificación específico y verificable, pero algunos no, por lo que se considera una valoración de 2.

25. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Respuesta	Si
Nivel: 1	Aspectos: uno de los conjuntos

Se entenderá por conjuntos Objetivo- Indicadores-Medios de verificación a los siguientes:

1. Fin-Indicadores a ese nivel-Medios de Verificación de dichos indicadores.
2. Propósito-Indicadores a ese nivel-Medios de Verificación de dichos indicadores.
3. Componentes-Indicadores a ese nivel-Medios de Verificación de dichos indicadores.
4. Actividades-Indicadores a ese nivel-Medios de Verificación de dichos indicadores.

En el conjunto 1 los medios de verificación son necesarios y son suficientes para calcular los indicadores, lo cual permite medir el objetivo de ese nivel.

En el conjunto 2 los medios de verificación también son necesarios y suficientes para el cálculo de los indicadores, lo cual le permite cumplir el objetivo de ese nivel.

En el conjunto 3 los medios de verificación son necesarios y suficientes, en el primer componente, en los otros dos no para el cálculo de los indicadores. Por lo cual sólo se puede medir el objetivo del primer componente.

En el conjunto 4 los medios de verificación de las actividades solo son necesarios y suficientes en las primeras 4 actividades del componente 1, todas las demás no son necesarias ni suficientes para medir el logro del objetivo de ese nivel de cada indicador.

Por lo anterior la valoración es de 1.

Valoración final de la MIR

26. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.

No procede valoración cuantitativa.

Mediante talleres de trabajo entre el equipo evaluador y el ente evaluado se determinó la definición del problema que atenderá el programa, así como los arboles de la MML y posteriormente la MIR, por consiguiente, se sugiere la siguiente propuesta:

Tabla 9. Anexo 6 Matriz de indicadores para Resultados del Programa Operación Familia (Propuesta)

Nivel	Objetivo / Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a disminuir los factores de riesgo y aumento de factores protectores de las violencias entre NNA mediante la iniciativa de la escuela-la familia-el entorno barrial.	<p>Nombre: Tasa neta de incidencia de actos de violencias en NNA de 9 a 18 años por cada 100 NNA en el año.</p> <p>Definición: El indicador muestra el número de estudiantes de 9 a 18 años matriculados en educación básica y media superior en el presente ciclo que sufrieron algún tipo de violencia reportada lo cual permitirá la atención oportuna.</p> <p>Método: (Número de NNA de 9 a 18 años de edad matriculados en educación básica y media superior que sufrieron algún tipo de violencia en el ciclo/Población total en el rango de edad de 9 a 18 años) * 100</p> <p>Tipo: Estratégico</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Descendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentual</p> <p>Meta Anual: ND (Año 1)</p> <p>Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de estudiantes de 9 a 18 años de edad matriculados en educación básica y media superior: Secretaria de Educación del estado de Zacatecas. Estadísticas de población y vivienda del INEGI. Estadísticas generadas por las escuelas. 	Las estrategias en materia de prevención e infraestructura social y educativa son garantizadas de manera eficiente por las diferentes instancias de gobierno y organismos sociales.
Propósito	Se han disminuido los factores de riesgo generadores de la violencia en NNA de 9 a 18 años de la ZMZGF	<p>Nombre: Porcentaje de escuelas de educación básica y media superior que muestran una disminución de casos de violencias.</p> <p>Definición: El indicador muestra una disminución en los casos de violencias entre los NNA de 9 a 18 años matriculados en las escuelas de educación básica y media superior gracias a la intervención oportuna y las acciones emprendidas por el POF.</p> <p>Método: (Número de escuelas de educación básica y media superior que disminuyeron los casos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reportes de la Secretaria de Educación del Estado de Zacatecas. Estadísticas generadas por el programa. 	Existe el interés de diversas instancias de gobierno por apoyar las estrategias y los programas enfocados a la prevención y el

		<p>violencias en el año t / Total de escuelas de educación básica y media superior en el año t) X 100</p> <p>Tipo: Estratégico Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Descendente Unidad de Medida: Porcentual Meta Anual: ND (Año 1) Línea Base: ND</p>		<p>crecimiento en infraestructura de educación y desarrollo social.</p>
Componente 1.-	<p>Acciones, planes y protocolos para la disminución de factores de riesgo en el entorno escolar realizados.</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de acciones, planes y proyectos de reconocimiento, organización y planeación realizados en el año. Definición: El indicador muestra el número de acciones de reconocimiento del entorno, documentos de planeación y organización generados y documentos de intervención para el abatimiento de los factores de riesgo que existen en los lugares donde transitan y cohabitan los actores. Método: ((Número de acciones, planes y proyectos de conocimiento, organización, y planeación del año t/ Número de acciones, planes y proyectos de conocimiento, organización, y planeación del año t-1)-1) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Variación Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. 	<p>Los diferentes actores acceden a participar en actividades, ya que las violencias es un problema multisectorial</p>
Actividad 1.-	<p>C1.A1. Construcción y/o actualización del plan de escuela y entorno seguro realizados</p>	<p>Nombre: Número de revisiones y actualizaciones del plan de escuela y entorno seguro en el año. Definición: El indicador muestra las revisiones y actualizaciones que se hacen en el transcurso del año al plan de escuela y entorno seguro, con la finalidad que se vayan incorporando elementos nuevos que puedan surgir en el periodo, así como la eliminación de los que ya se hayan atendido o solucionado. Método: Número de revisiones y actualizaciones del plan de escuela segura y entorno respecto al año en curso. Tipo: Gestión Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Absoluto Meta Anual: ND (ejemplo 2 veces por año) Línea Base: ND (ejemplo 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. 	<p>El ambiente social sigue modificándose y surgen diferentes expresiones de comportamiento que se van reproduciendo en a lo largo del estado, lo que da lugar a la creación de planes de acción.</p>

<p>Actividad 2.-</p>	<p>C1.A2. Mesa de concertación (Establecimiento de un comité de coordinación interinstitucional) generada</p>	<p>Nombre: Número de reuniones y acuerdos generados en el año. Definición: El indicador muestra las reuniones y acuerdos que se hacen en el transcurso del año entre las diferentes instituciones que intervienen en la atención de las violencias de forma transversal donde se toman acuerdos y se van determinando las acciones a seguir de manera conjunta y coordinada. Método: Número de reuniones y acuerdos generados en el año en curso Tipo: Gestión Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Absoluto Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes generados por el Comité mixto. • Estadísticas generadas por el programa 	<p>Las instituciones públicas y privadas concertar para generar diálogos y acuerdos que permitan disminuir los factores de riesgo de las violencias.</p>
<p>Actividad 3.-</p>	<p>C1.A3. Metas sincronizadas entre las instancias participantes cumplidas</p>	<p>Nombre: Porcentaje de metas sincronizadas cumplidas por el programa en el año. Definición: El indicador muestra las metas sincronizadas que fueron cumplidas por el POF, así y el grado de participación que tuvo este en el cumplimiento de las metas globales transversales. Método: (Numero de metas trasversales cumplidas por el POF en el año/ Total de metas transversales programadas) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficacia Frecuencia: Semestral Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentual Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes generados por el Comité mixto. • Estadísticas generadas por el programa. 	<p>Existe el interés de diversas instancias de publicas y privadas en trabajar de manera conjunta para el abatimiento de las violencias.</p>
<p>Componente 2.-</p>	<p>Talleres y Actividades para promover el desarrollo de habilidades socioemocionales con padres de familia en cultura de paz realizadas.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de talleres y acciones realizadas en para el fortalecimiento de la cultura de paz en las familias. Definición: El indicador muestra el porcentaje de talleres y acciones que se aplican para que las familias desarrollen las habilidades socioemocionales que fomenten la cultura de paz en las familias del entorno. Método: (Número de talleres y acciones realizadas para padres de familia en el año / el total de talleres y acciones para padres de familia programados) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes y estadísticas de la Secretaria de Educación Pública del Estado de Zacatecas. • Reportes generados por el Comité mixto. • Estadísticas generadas por el programa 	<p>Los diferentes actores acceden a participar en actividades, ya que las violencias es un problema multisectorial</p>

		Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentual Meta Anual: ND Línea Base: ND		
Actividad 1.-	C2.A1. Talleres para padres de familia de NNA con estrategia territorial (incluye NNA no escolarizados), implementados	Nombre: Porcentaje de talleres realizados para padres de familia del entorno Definición: El indicador muestra el número de talleres que se realizaron en el entorno barrial donde se busca promover la cultura de paz entre los padres de familia. Método: (Número de talleres realizados para padres de familia en el año / Numero de talleres realizados para padres de familia en el año anterior) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: ND Línea Base: ND	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. • Reportes generados por el Comité mixto. 	Existen los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, para la realización de los talleres, ya que se aprobó un presupuesto para la realización de esas acciones.
Actividad 2.-	C2.A2. Talleres para padres de familia. (dimensiones mínimas: equidad de género, violencia de género, manejo de conflictos, cultura de paz, derechos humanos), realizados	Nombre: Porcentaje de talleres realizados con más frecuencia con los padres de familia Definición: El indicador muestra cual taller se impartió con mayor frecuencia del total programados, es importante que todos los temas tengan la misma cobertura para que se trabaje de manera integral el tema de las violencias. Método: (Número de veces que se impartió el taller con más frecuencia para padres de familia en el año / Número de talleres programados para padres de familia) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Descendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: ND Línea Base: ND	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. • Reportes generados por el Comité mixto. 	Existen los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, para la realización de los talleres, ya que se aprobó un presupuesto para la realización de esas acciones.
Actividad 3.-	C2.A3. Seguimiento a casos concretos relacionado con las violencias en el hogar atendidos.	Nombre: Tasa de variación de seguimiento de casos violentos en el entorno atendidos en el año. Definición: El indicador pretende registrar los casos de violencias que se presentan en el entorno y también determinar los tipos de violencias más recurrentes para su atención y/o seguimiento. Método: ((Número de casos de violencias en atendidos en el año t/ Número de casos de violencias atendidos en el año t-1)-1) *100 Tipo: Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de instancias públicas como el CAVIZ • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. 	Existe el interés de diversas instancias de gobierno por seguir otorgando los servicios públicos relacionados

		<p>Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Descendente Unidad de Medida: Variación Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas generadas por el programa. 	<p>con la atención de la violencia intrafamiliar .</p>
Componente 3.-	<p>Talleres, proyectos y actividades para promover el desarrollo de habilidades socioemocionales que fomentan en cultura de paz en los NNA realizadas.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de talleres, proyectos y acciones realizadas en para el fortalecimiento de la cultura de paz en las NNA. Definición: El indicador muestra el porcentaje de talleres y acciones que se aplican para que las NNA desarrollen las habilidades socioemocionales que fomenten la cultura de paz en su entorno. Método: (Número de talleres, proyectos y acciones realizados para NNA en el año / el total de talleres y acciones para NNA programados) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentual Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes y estadísticas de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Zacatecas. • Reportes generados por el Comité mixto. • Estadísticas generadas por el programa 	<p>Los diferentes actores acceden a participar en actividades, ya que las violencias es un problema multisectorial.</p>
Actividad 1.-	<p>C3.A1. Clubes creativos de NNA en coordinación del POF con otras instancias públicas gubernamentales, educativas y OSC generados.</p>	<p>Nombre: Número de clubes creativos de NNA en el año. Definición: El indicador muestra el número de clubes creativos creados en el transcurso del año por iniciativa de los NNA donde se generan mediante afinidades con otros NNA estudiantes o no estudiantes los cuales reciben el apoyo y asesoramiento. Método: Número de clubes creativos de NNA creados en el año en curso. Tipo: Gestión Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Absoluto Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. • Reportes generados por el Comité mixto. 	<p>Existe un abanico de posibilidades para que los NNA puedan acceder a instalaciones, instructores y/o facilitadores de las diferentes instancias públicas y privadas que apoyen la generación de grupos gregarios.</p>
Actividad 2.-	<p>C3.A2. Talleres integrales para NNA: violencia de género, conocimiento de sí mismo, escuela y familia, participación juvenil,</p>	<p>Nombre: Porcentaje de talleres realizados con más frecuencia con los NNA Definición: El indicador muestra cual taller se impartió con mayor frecuencia del total programados, es importante que todos los temas tengan la misma cobertura para que se trabaje de manera integral el tema de las violencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas. • Estadísticas generadas por el programa. 	<p>Existen los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, para la realización de los talleres, ya que se aprobó</p>

	<p>construcción de proyecto de vida, cultura de paz y no violencia, subjetividad resistente. Realizados</p>	<p>Método: (Número de veces que se impartió el taller con más frecuencia para NNA en el año / Número de talleres programados para NNA) *100 Tipo: Gestión Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Descendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: ND Línea Base: ND</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reportes generados por el Comité mixto. 	<p>un presupuesto para la realización de esas acciones</p>
--	---	--	---	--

La MIR fue realizada en conjunción con los objetivos que se encuentra en las preguntas iniciales, así como la nueva determinación del problema, dentro de los factores de riesgo de las violencias que se tomaron en cuenta están los factores de riesgo individual, escolar, familiar y socioculturales.

Una vez que ya se cuente con los diferentes diagnósticos se recomienda que se revise la MIR para que se hagan los ajustes pertinentes si se requieren.

Se recomienda incluir otro tipo de indicadores para el nivel propósito, debido a que por tiempo y alcance de la evaluación en este momento no es posible elaborar. Es deseable en este sentido, contar un índice complejo que abarque las dimensiones: factores de riesgo, factores protectores y cohesión comunitaria.

XI. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Registro de operaciones programáticas y presupuestales

27. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías:

- a) **Gastos en operación:** Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
- b) **Gastos en mantenimiento:** Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000.
- c) **Gastos en capital:** Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej.: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
- d) **Gasto unitario:** Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Respuesta	Sí
Nivel: 2	Aspectos: a y b

Para el año fiscal 2019, el Programa Operación Familia no ejerció recursos de acuerdo al balance presupuestal, Sistema Integral de Información Financiera SIIF-ejercicio del gasto. El programa inicia operaciones presupuestales en 2020, conforme a las entrevistas a profundidad del Departamento de Planeación de la institución. Para ese año, el programa ejerció un recurso de \$282,768.59, conforme a las necesidades de asignación presupuestarias.

De acuerdo al análisis de la situación presupuestal⁵, el reporte se presenta por:

- 1) Capítulo de gasto: el cual presenta la información del proyecto, componente, actividad partida y fuente de financiamiento, así como el tipo de gasto (con los cuales se formuló una clave presupuestal para el programa) y los diferentes momentos contables: asignado/aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido, pagado y el recurso disponible.
En el capítulo 2000 (materiales y suministros) presenta un recurso de \$2,400.09
Para el 3000 (servicios generales) representa la cantidad de \$280,368.50
- 2) Reporte de agrupaciones en acción y partida, presenta las acciones de gasto para el capítulo 2000 en vestuario, uniformes y blancos, para el 3000 las acciones corresponden: a) impresión y elaboración de material informativo derivado de la operación y administración de las dependencias y entidades, b) otros gastos de publicación, difusión e información y c) gastos de orden social.

Por otra parte la institución cuenta con el Sistema Integral de Información para la Planeación⁶ de Gobierno del Estado de Zacatecas (SIPLAN, 2021) donde se procesa la inversión y se realizan cambios al ejercicio presupuestario a partir de la validación, registro, origen e identificación de los recursos en sincronización con el SIIF.

A continuación, se presenta el cuadro presupuestal del programa desglosando por capítulo de gasto.

⁵ Análisis de la situación presupuestal de la dirección de presupuesto, perteneciente a la Secretaría de Finanzas (SEFIN) del gobierno del Estado de Zacatecas, presenta el reporte por agrupaciones en acción y partida de enero a octubre del 2020 acumulado y el reporte por agrupación en capítulo de gasto de enero a diciembre del 2020 acumulado.

⁶ El SIPLAN es un sistema modular web que es diseñado y desarrollado para coadyuvar en los procesos de planeación, programación, seguimiento y evaluación. Partiendo de la integración, aprobación y seguimiento de los programas presupuestarios, de manera automatizada y en línea.

Tabla 10. Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación, 2020

Capítulos de gasto	Concepto		Total	Categoría
1000: Servicios personales	1100	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER PERMANENTE	\$0.00	
	1200	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER TRANSITORIO	\$0.00	
	1300	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES	\$0.00	
	1400	SEGURIDAD SOCIAL	\$0.00	
	1500	OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS	\$0.00	
	1600	PREVISIONES	\$0.00	
	1700	PAGO DE ESTÍMULOS A SERVIDORES PÚBLICOS	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 1000			\$0.00	
2000: Materiales y suministros	2100	MATERIALES DE ADMINISTRACIÓN, EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARTÍCULOS OFICIALES	\$0.00	
	2200	ALIMENTOS Y UTENSILIOS	\$0.00	
	2300	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$0.00	
	2400	MATERIALES Y ARTÍCULOS DE CONSTRUCCIÓN Y DE REPARACIÓN	\$0.00	
	2500	PRODUCTOS QUÍMICOS, FARMACÉUTICOS Y DE LABORATORIO	\$0.00	
	2600	COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS	\$0.00	
	2700	VESTUARIO, BLANCOS, PRENDAS DE PROTECCIÓN Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS	\$2,400.09	
	2800	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA SEGURIDAD	\$0.00	
	2900	HERRAMIENTAS, REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 2000			\$2,400.09	
3000: Servicios generales	3100	SERVICIOS BÁSICOS	\$0.00	
	3200	SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	\$0.00	
	3300	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS, TÉCNICOS Y OTROS SERVICIOS	\$0.00	
	3400	SERVICIOS FINANCIEROS, BANCARIOS Y COMERCIALES	\$0.00	
	3500	SERVICIOS DE INSTALACIÓN, REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	\$0.00	
	3600	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD	\$279,318.51	
	3700	SERVICIOS DE TRASLADO Y VIÁTICOS	\$0.00	
	3800	SERVICIOS OFICIALES	\$1,049.99	
	3900	OTROS SERVICIOS GENERALES	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 3000			\$280,368.50	
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	TRANSFERENCIAS INTERNAS Y ASIGNACIONES AL SECTOR PÚBLICO	\$0.00	
	4200	TRANSFERENCIAS AL RESTO DEL SECTOR PÚBLICO	\$0.00	
	4300	SUBSIDIOS Y SUBVENCIONES	\$0.00	
	4400	AYUDAS SOCIALES	\$0.00	
	4500	PENSIONES Y JUBILACIONES	\$0.00	

	4600	TRANSFERENCIAS A FIDEICOMISOS, MANDATOS Y OTROS ANÁLOGOS	\$0.00	
	4700	TRANSFERENCIAS A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$0.00	
	4800	DONATIVOS	\$0.00	
	4900	TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 4000			\$0.00	
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	5100	MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	\$0.00	
	5200	MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO	\$0.00	
	5300	EQUIPO E INSTRUMENTAL MEDICO Y DE LABORATORIO	\$0.00	
	5400	VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$0.00	
	5500	EQUIPO DE DEFENSA Y SEGURIDAD	\$0.00	
	5600	MAQUINARIA, OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$0.00	
	5700	ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$0.00	
	5800	BIENES INMUEBLES	\$0.00	
	5900	ACTIVOS INTANGIBLES	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 5000			\$0.00	
6000: Obras Públicas	6100	OBRA PÚBLICA EN BIENES DE DOMINIO PÚBLICO	\$0.00	
	6200	OBRA PÚBLICA EN BIENES PROPIOS	\$0.00	
	6300	PROYECTOS PRODUCTIVOS Y ACCIONES DE FOMENTO	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 6000			\$0.00	
9000: Deuda Pública	9100	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	\$0.00	
	9200	INTERESES DE LA DEUDA PÚBLICA	\$0.00	
	9400	GASTOS DE LA DEUDA PÚBLICA	\$0.00	
Subtotal de Capítulo 9000			\$0.00	
Total			\$282,768.59	

Categoría	Cuantificación	Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto
Gastos de operación directos	0.00	No aplica
Gastos de operación indirectos	\$282,768.59	De acuerdo al Sistema Integral de Información Financiera (SIIF, 2020), ejercicio del gasto programático presupuestal, y de acuerdo a los procesos y lineamientos que contempla el departamento de programación financiera y el sistema de planeación (2020) conforme a los programas presupuestarios (ponderadores, ejes, unidades de medida, componentes actividades, etc.)
Gastos en mantenimiento	0.00	No aplica
Gastos en capital	0.00	No aplica
Gasto total	\$282,768.59	No aplica
Gastos unitarios	0.00	No aplica

Fuente: Términos de Referencia (TdR, 2017) y Sistema Integral de Información Financiera (SIIF, 2020)

De acuerdo a lo anterior se observa que el 98.77 por ciento del recurso se destinó a gastos de impresión y elaboración de material informativo y de difusión, sin embargo no se observa la forma en que este recurso se orientó a actividades relacionadas con las acciones del programa, como talleres de prevención, cultura de la paz, acciones relacionadas a la disminución del acoso escolar, vinculación con instituciones culturales, deportivas, educativas, sectoriales, entre otros, que contribuyan al cumplimiento de los resultados de las metas e indicadores de la MIR (fin, propósito, componente y actividad), esto conforme a los reportes presupuestales presentados por la institución.

Por tanto, se recomienda nuevamente, elaborar Reglas de Operación para OF que permitan identificar los rubros de gasto prioritarios y el esquema de distribución de este, a fin de dar seguimiento adecuado al destino de las aportaciones.

Rendición de cuentas

28. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

Se observa que la información referente al Programa Operación Familia (documentos normativos, resultados, monitoreo y desempeño no se encuentran en las páginas de difusión o transparencia de la Secretaría o enlazadas en la página oficial, tampoco se observó un procedimiento específico del programa a través de un portal para la atención de quejas o sugerencias que son objeto de la problemática en la cual OF brinda apoyo.

Tampoco se identifican mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, lo único que se encontró dentro de la página referente al programa fue un “flayer” de información genérica sobre algunas acciones (ver el siguiente enlace):

http://www.seduzac.gob.mx/convivenciaescolar/documentos/OPERACION_FAMILIA.jpg

Así mismo no hay registro documental sobre las reglas de operación del programa, (ya se señaló la ausencia de esta normatividad) resultados principales o información referente al monitoreo y desempeño, así como mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones.

Se recomienda generar un espacio web, dentro o fuera de la página de la Secretaría para la verificación de los resultados del programa, normatividad, monitoreo, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, información presupuestal y de indicadores.

29. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes

Características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta	No
Nivel: 0	Aspectos: Ninguno

El programa no documenta la existencia de procedimientos realizados para la ejecución de obras y/o acciones, se señala en entrevistas realizadas una ausencia de sistematización y registro de estos procesos en bases informáticas, por lo cual se recomienda integrar dicha información y sistematizarla en bases de datos.

Se recomienda además incluir estos procedimientos en la elaboración de reglas de operación y procedimientos conforme a la guía para la elaboración de reglas de operación de los programas públicos, el cual contemple: a) marco normativo, b) estructura, c) aspectos generales del programa, d) incidencia y e) mecanismos de verificación de resultados y transparencia.

XII. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS FEDERALES.

30. ¿Con que otros programas federales y/o acciones de desarrollo social el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

No procede valoración cuantitativa.

El programa OF documenta complementariedades y coincidencias con otros programas federales de acuerdo al objetivo que como se hizo mención arriba efectivamente persigue, esto es: disminuir factores de riesgo y aumentar factores protectores en NNA. Acorde las acciones realizadas y al documento “Publicidad Programa Operación Familia enero 2020” en el que se pretende un “relanzamiento del mismo”, se señalan sinergias con otros programas desde el inicio de OF como estrategia (2017).

Es posible identificar al Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) y al Sistema Nacional de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (SIPINNA) dentro del documento referido, en este sentido con el primero se utilizan materiales y recursos para llevar a cabo acciones en las escuelas que contribuyen al logro del objetivo de OF, mientras que con el segundo se brinda acompañamiento a NNA que presentan situaciones de acoso, violencia o maltrato así como actividades para la promoción y respeto de los derechos de este sector de población.

Además de estas sinergias y complementariedades se hace mención de canales de coordinación con la Universidad Autónoma de Zacatecas, con la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH), el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia (SEDIF), la Subsecretaría de Prevención Social del Delito de la Secretaría de Gobierno Estatal y con la Fiscalía del Estado de Zacatecas. Es positivo que se establezcan dichas colaboraciones con instancias públicas para el logro de objetivos de OF, sin embargo, se recomienda formalizar estos canales de coordinación mediante convenios marco de colaboración o documentos normativos. Así mismo, derivado de la necesidad de rediseñar la Matriz de Indicadores del Programa, precisar objetivo, cobertura, estrategias de focalización, componentes y actividades, se recomienda una vez logrado esto, realizar nuevamente un ejercicio de análisis de coincidencias y/o complementariedades a fin de hacer un uso eficiente de los recursos y de alcanzar los objetivos con eficacia.

Finalmente, en la tabla que se muestra a continuación se describen con más detalle otros programas federales incluyendo PNCE y SIPINNA con los cuales existen coincidencias y/o

complementariedades. Se aclara nuevamente que una vez teniendo claros los componentes del Programa con el rediseño de la MIR se podrá hacer el análisis con mayor precisión.

Tabla 11. Anexo 8 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social”

PROGRAMA	ENTIDAD	PROPÓSITO	PO OBJETIVO	TIPO DE APOYO	COBERTURA	¿COINCIDE CON EL PROGRAMA EVALUADO?	¿SE COMPLEMENTA CON EL PROGRAMA EVALUADO?	JUSTIFICACIÓN
Programa Nacional de Convivencia Escolar	Secretaría de Educación Pública	Favorecer el establecimiento de ambientes de convivencia escolar armónica, pacífica e inclusiva que coadyuven a prevenir situaciones de discriminación y de acoso escolar en escuelas públicas de educación básica y Centros de Atención Múltiple, contribuyendo a asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.	Escuelas Públicas de Educación Básica y centros de atención múltiple que sean incorporados al PNCE por las AEL, conforme a la disponibilidad presupuestaria.	53% en especie (materiales educativos del PNCE) y resto en asistencia técnica, acompañamiento y gastos de operación local relacionadas al objeto.	Nacional, nivel educación básica (primaria y secundaria planteles públicos)	Sí, parcialmente (objetivos)	Sí	Se dirige a fomentar ambientes de convivencia escolar pacífica, involucrando a la comunidad escolar, una diferencia específica con Operación Familia es que éste se enfoca tanto a factores de riesgo más amplio (no solo acoso escolar), sin embargo las sinergias con PNCE son deseables y así ha sucedido desde la creación de OF como estrategia.
Construye T	Secretaría de Educación Pública-PNUD	Mejorar los ambientes escolares y promover el aprendizaje de las habilidades socioemocionales de las y los jóvenes de la educación media superior para elevar su bienestar presente y futuro y puedan enfrentar exitosamente sus retos académicos y personales.	Construye T está dirigido a estudiantes, docentes y directivos de escuelas públicas de educación media superior.	Materiales educativos, asistencia técnica.	Nacional, escuelas de educación media superior (planteles públicos)	Sí, parcialmente (objetivos)	Sí	Se dirige a fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales para promover entre otras cosas una cultura de paz, solo da cobertura al nivel de educación media superior.
Programa Escuela Segura	Secretaría de Educación Pública	Contribuir a fortalecer en las escuelas públicas de educación básica la gestión de ambientes de convivencia favorable para la mejora de los aprendizajes de todo el estudiantado.	Son las escuelas públicas de educación básica en todos sus niveles y modalidades; todas las escuelas que soliciten su reincorporación al Programa y las escuelas de nueva incorporación, que: Se encuentren ubicadas en las demarcaciones definidas en el PNPSyD. Que atiendan poblaciones en situación de vulnerabilidad.	Subsidio, 92% de recursos en especie (materiales educativos), asistencia técnica y acompañamiento. 8% para implementación.	Nacional: públicas de nivel básico que manifiesten su voluntad de participar en el Programa a través de la firma del convenio.	Sí parcialmente (objetivos)	Sí	Se dirige dentro de sus objetivos específicos a favorecer la convivencia escolar y seguridad escolar y a la implementación de un marco regulatorio para esto. Por lo anterior se observa complementariedad con OF, sin embargo, los componentes de ambos programas son distintos.
SIPINNA	Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, que ejerce las funciones de Secretaría Ejecutiva.	Garantizar los derechos de 39.2 millones de niñas, niños y adolescentes: un tercio de la población mexicana. Busca coordinar y articular las políticas públicas de los tres órdenes de gobierno dirigidas a #NNA, que también responden a los compromisos internacionales del Estado mexicano.	Niños, niñas y adolescentes.	Una Procuraduría Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes. Con representación estatal y municipal.	Nacional	No	Sí	A través de este Sistema se brindan talleres, pláticas y acciones para la promoción y respeto de los derechos de los NNA. Hay complementariedad por tanto con OF en el sentido de brindar un marco propicio para la convivencia escolar y extra escolar.

Fuente: Elaboración propia, Evaluación de Diseño OF, 2020.

XIII. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES (FODA)

Tabla 12. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Justificación de la creación y del diseño del programa	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un equipo de trabajo en la instancia responsable del programa con interés genuino en desarrollar el objetivo del programa • Hay conciencia de la urgencia de emprender un programa de prevención de las violencias por parte de las instancias gubernamentales y las autoridades de las escuelas de educación secundaria • Hay existe claridad de que el objetivo propuesto por el programa es complejo y no puede ser resuelto por una sola instancia gubernamental, y, por tanto, requiere de trabajo interinstitucional • La cobertura de la educación básica es muy alta y la influencia territorial del sistema de instalaciones escolares es universal; por tanto, la potencia de impacto que tiene la SEDUZAC en el tema de violencias juveniles es muy alto. • Se tienen localizados los actores institucionales con los cuales se debe trabajar en conjunto para emprender el objetivo del programa. • Oportunidades • Hay experiencias donde aprender para mejorar el diseño profundo del POF • Las diversas instituciones de educación superior del estado tienen programas de docencia, proyectos de investigación y de vinculación, relacionados con la temática 	1 a 3	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar el proceso de diseño a profundidad con una metodología adecuada a la complejidad del objetivo del POF, por lo cual recomendamos hacerlo con la metodología de teoría de cambio • Conformar un equipo interinstitucional y multidisciplinario de diseño a profundidad, que tome como base el marco lógico logrado en la evaluación y continúe a detallar con teoría de cambio • Sugerimos que se asegure la participación de los actores necesarios para lo dicho en el punto anterior antes de terminar el presente año, a fin de garantizar la planeación de los compromisos de trabajo que inician en enero 2021

	<p>del POF; lo cual eleva la posibilidad de trabajo colaborativo que dé fortaleza al POF.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las Capacidades relacionales de las diversas dependencias de gobierno del estado han crecido en estos últimos años, lo cual favorece los procesos de coordinación para lograr mayor efectividad en las metas propuestas en el POF El tema de las violencias juveniles y la necesidad de atenderlas con programas arrojados, está bien posicionado en la agenda pública, no sólo en la gubernamental; luego entonces, la disposición de los colonos y familias para participar en el POF tiene altas posibilidades. 		
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Hay necesidad de capacitación y acompañamiento específico en los equipos responsables de planear e implementar el programa, respecto a diseño a profundidad del POF con las metodologías adecuadas, para elevar la posibilidad de éxito Los Profesores de educación básica cuentan con poco tiempo y disposición, para dedicarle a las tareas y actividades necesarias para implementar el POF Los presupuestos asignados a tareas de prevención de las violencias son bajos e insuficientes Hay una cultura de trabajo educativo aislado de sus contextos comunitarios: las escuelas trabajan como islas Los tiempos de relevos administrativos interrumpen las estrategias que requieren plazos largos. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> El miedo que se respira por la propia temática de los efectos y riesgos en la atención de las violencias juveniles, por parte de autoridades, maestros y colonos, puede ser un factor paralizante La pandemia del Covid 19 dificulta la interacción social necesaria para cualquier 	1 a 3	<ul style="list-style-type: none"> En el diseño a profundidad emprendido sugerimos no suponer que los docentes de educación básica tendrán mayor carga de trabajo, por lo tanto, prever la estrategia para cubrir esa debilidad Contar igualmente con la posibilidad de que el ciclo que inicia en enero próximo seguirán las escuelas trabajando a distancia, debido a la pandemia Construir antes de concluir el año el protocolo de diseño a profundidad con teoría de cambio y la formalización del equipo responsable de darle continuidad al

	<p>programa que implique la construcción de cohesión social, como es el caso del POF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ciclos presupuestales disminuidos achican las posibilidades de operación del programa en la cobertura necesaria • Los calendarios político-electorales pueden generar dificultades de operación y continuidad a mediano plazo. 		<p>trabajo por parte de las autoridades correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver con las autoridades correspondientes la amenaza a la continuidad de los objetivos del POF.
--	--	--	---

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Análisis de la Contribución del programa a las metas y objetivos nacionales	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El programa se vincula con objetivos, estrategias, líneas de acción y ejes del Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024) y Estatal de Desarrollo (2017-2021) <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se espera que el Programa sectorial de juventud permita articular objetivos y estrategias del programa. 	4 a 6	<ul style="list-style-type: none"> • Derivado del proceso de re diseño, se recomienda actualizar el análisis de la contribución del programa a metas, objetivos nacionales y ODS.
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El propósito que presenta el programa no se desarrolla a partir de una línea objetiva y metodológica que parte de la correcta identificación del problema que determine causas, efectos, fines, medios, objetivos, propósito, indicadores, etc. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción presupuestal a programas y objetivos nacionales en materia de prevención social de la violencia. 		

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Análisis de la población potencial y objetivo y mecanismos de elegibilidad	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de coordinación establecidos con otras instituciones y programas públicos • Sistemas de información de la Secretaría en temas de cobertura, ubicación de escuelas, matrícula, sexo, edades, nivel educativo, deserción escolar, etc. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de goerreferenciación de centros escolares (plataforma de INEGI) • Existencia de información, mapas o polígonos de incidencia en factores de riesgo y conductas antisociales (polígonos del PRONAPRED, Secretariado ejecutivo del sistema nacional de seguridad, registros administrativos municipales en materia de faltas y delitos, etc.) • Programas existentes en materia de atención de NNA en temas relacionados a prevención social de la violencia, cultura de paz y factores protectores. 	7 a 12	<ul style="list-style-type: none"> • Definir población potencial, objetivo y atendida de acuerdo con los lineamientos de CONEVAL para la elaboración de diagnósticos de programas presupuestarios nuevos o con cambios sustanciales. (https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documentos/Oficio_VQZ.SE.164.19.pdf) • Se recomienda como estrategia de focalización la goerreferenciación de escuelas ubicadas en zonas de alta incidencia de factores de riesgo, violencias o índices delictivos.
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay confusión o discrepancias en la definición de la población objetivo y potencial, en los distintos documentos (Diagnóstico, MIR, Presentación publicidad OF) • Insuficiente claridad de una metodología para cuantificación de la Po • Ausencia en la definición de un plazo para su revisión y actualización • Ausencia de información sistematizada que permita conocer la demanda total del servicio y la característica de los beneficiarios 	7 a 12	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda establecer en sus documentos normativos una sola definición de la población objetivo del programa: diagnóstico, MIR, ROPs, etc. En este sentido partir de la consideración tomada en los talleres y entrevistas realizados durante esta evaluación (ver anexo técnico) la cual define a la Po como “Niños, niñas y

	<ul style="list-style-type: none"> Se carece de estrategias de cobertura y focalización que incluyan metas de mediano y largo plazo Ausencia de procedimientos para la selección de beneficiarios (criterios de elegibilidad) Ausencia de procedimientos documentados para recibir y dar trámite a solicitudes de apoyo a la población objetivo <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción o insuficiencia de recursos humanos y materiales para implementación de estrategias integrales de cobertura y focalización. Continuidad del programa ante cambios en la conducción de la administración pública estatal 		adolescentes de 9 a 18 años de la Zona metropolitana del Estado de Zacatecas”.
--	--	--	--

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con registros escolares desglosados geográficamente, por sexo, nivel, edad y matrícula. 	13 a 15	
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa no define un padrón de beneficiarios con información sistematizada, actualizada y depurada, no recolecta información socioeconómica. 		<ul style="list-style-type: none"> Formular padrones de beneficiarios que contemple al menos los siguientes aspectos: nombre, ejercicio fiscal, folio, sector, área, municipio, nombre de la escuela, turno, acciones emprendidas por el programa, total mujeres, total hombres, nivel educativo, modalidad,

			responsables, tipo de apoyo, entre otros.
--	--	--	---

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Matriz de Indicadores para Resultados	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> La redefinición del problema permite tener claridad en los objetivos que pretende solucionar el POF y el resultado es una MIR con elementos que se enfocan en la solución concreta de esos objetivos. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen experiencias exitosas en prevención e intervención que pueden ser la base de la aplicación de metodologías que integran varios elementos que se proponen en la MIR. 	15 a 26	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda incluir otro tipo de indicadores para el nivel propósito, debido a que por tiempo y alcance de la evaluación en este momento no es posible elaborar. Es deseable en este sentido, contar un índice complejo que abarque las dimensiones: factores de riesgo, factores protectores y cohesión comunitaria. Se recomienda que en los medios de verificación se integren estadísticas producidas y levantadas por el programa.
	Debilidad o Amenaza		
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con lineamientos o Reglas de Operación, lo cual dificulta la determinación de los alcances y limitaciones del programa, así como el tema de usuarios o beneficiarios y sus objetivos. La información del programa no se publica en ningún medio digital, lo que dificulta tener acceso a ella. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa no cuenta con partidas presupuestarias que le permitan hacer planeación de actividades que requieran de la aplicación de insumos costosos. 	15 a 26	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboren Reglas de Operación o lineamientos para el programa apegándose a los documentos normativos y leyes que le puedan dar sustento y validez. Crear una página web que albergue la información de justificación de creación del programa, que se integren las ROP o Lineamientos del programa, seguimiento de indicadores, entre otros componentes relevantes del

			<p>programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se dote al programa de estructura programática que le permita acceder a recursos presupuestarios.
--	--	--	--

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Presupuesto y Rendición de Cuentas	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> El destino de las aportaciones se encuentra desagregado por capítulo de gasto y fuente de financiamiento de acuerdo al análisis de la situación financiera y reportes presupuestales, ejercicio fiscal 2020. 	27 a 29	<ul style="list-style-type: none"> Formular la estructura de diseño establecida con base a la MML, para que el análisis de la situación presupuestal señale las acciones que debe desarrollar el programar y contribuyan al fortalecimiento de resultados, objetivos, metas e indicadores a partir de la programación y ejecución del PEF donde se determine con base a las ROP las actividades y acciones específicas del programa, así como la ejecución presupuestal.
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El análisis de la situación presupuestal no considera actividades relacionadas con las acciones del programa que contribuyan al fortalecimiento de los resultados, objetivos, metas e indicadores. El programa no presenta mecanismos de 		<ul style="list-style-type: none"> Generar un espacio para la verificación de los mecanismos de transparencia donde se puntualicen la documentación y acciones normativas del

	<p>transparencia y rendición de cuentas en las que se muestren documentación normativa (ROP, Diagnostico, Metodología utilizada, normatividad aplicada, acciones y lineamientos emprendidos, resultados y evaluaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe información documentación sobre los principales resultados del monitoreo y desempeño del programa. 		programa
--	--	--	----------

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Complementariedades y/o coincidencias con otros programas	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de canales de coordinación con otros programas Sinergia con otros programas federales y estatales con los cuales OF se complementa. <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de Programas o instituciones con las que se puede actuar de forma coordinada. 	30	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un cuadro o mapa con el análisis de coincidencias o complementariedades de OF con otros programas (tomar como base el que se realizó en esta evaluación)
Debilidad o Amenaza			
	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Canales de coordinación no formalizados Ausencia de mesas de concertación o comités interinstitucionales <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuidad del programa ante cambios en la conducción de la administración pública estatal Continuidad de los programas complementarios ante cambios en la conducción de la administración pública estatal. 	30	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar los canales de coordinación con otras instancias y programas públicos mediante convenios y mesas de concertación. Establecer un comité interinstitucional para la realización de los objetivos y metas del programa.

XIV. CONCLUSIONES

El programa Operación Familia surge como una estrategia del gobierno estatal, particularmente desde la Secretaría de Educación, a fin de atender la problemática de los factores de riesgo generadores de las violencias entre NNA al interior de las escuelas. En un contexto nacional de incremento sostenido del fenómeno de delincuencia concentrado en gran medida entre sectores adolescentes y jóvenes, ya sea como víctimas o actores de esta, situaciones como el ingreso de armas en las escuelas con desenlaces lamentables, ponen en alerta a las autoridades y a la ciudadanía que demanda con urgencia políticas públicas que incidan en su prevención.

Es por ello que cobra relevancia y pertinencia la preocupación que da origen al Programa, esto es, actuar no sólo desde un enfoque reducido del problema (“Operación Mochila”) sino intervenir con integralidad la complejidad que representa una problemática multifactorial. Si bien en el camino riguroso de diseño del Programa no se alcanzaron resultados satisfactorios, la implementación llevada a cabo por el equipo responsable ha mostrado el interés y compromiso para que las acciones emprendidas contribuyan a generar impactos positivos.

En este sentido, un paso adelante son los ASM y recomendaciones identificados en esta evaluación. La utilidad principal no ha sido por tanto “calificar” el estado actual del Programa, sino aportar elementos para su reingeniería, acercando en este proceso los objetivos que realmente se buscan con los instrumentos, metodologías y herramientas adecuadas para el logro de estos.

En concordancia con lo anterior, como parte de las contribuciones a la mejora del Programa destacan la realización de talleres participativos con Metodología de Marco Lógico, cuyo propósito fue definir con claridad el problema a atender, la población objetivo, los árboles de problemas y objetivos y, finalmente, la elaboración de la propuesta de nueva Matriz de Indicadores para Resultados.

Otro aspecto relevante que se consideró entre el Equipo evaluador y la instancia responsable de Operación Familia, fue la ventaja de complementar la MML con la metodología de Teoría de Cambio, la cual permitirá definir una ruta de trabajo para contar con un diseño a profundidad del programa en todos sus elementos: diagnóstico, actores, supuestos de partida, ruta de cambio, indicadores y mecanismos de monitoreo.

XV. VALORACIÓN DEL PROGRAMA

Tabla 13. Valoración Final del POF por Apartado

Tema	Nivel	Justificación
Justificación de la creación y del diseño del programa	1.3	Deficiencias en el diseño del programa, delimitación del problema, diagnóstico y lineamientos normativos.
Contribución a la meta y objetivos nacionales	1	El programa no se desarrolla a partir de una línea objetiva y metodológica que parte de la correcta identificación del problema que determine causas, efectos, fines, medios, objetivos, propósito, indicadores, etc.
Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	0.4	El resultado se relaciona con la existencia de distintas definiciones de las poblaciones objetivo del programa en los documentos proporcionados, la ausencia de metodologías o estrategias de cobertura y focalización, la ausencia de mecanismos de elegibilidad, así como en general, a la existencia de un documento coherente donde se tenga información sistematizada sobre la cuantificación, actualización y revisión de las poblaciones potencial, objetivo y atendida.
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	0	Ausencia de padrón de beneficiarios, información sistematizada y mecanismos de seguimiento.
Matriz de Indicadores para Resultados	1.6	La MIR analizada tiene varias diferencias con los objetivos planteado en los documentos entregados por el ente evaluado, algunos de sus indicadores no son relevantes.
Presupuesto y rendición de cuentas	0.7	Ausencia de recurso ejercido en 2019, en 2020 la asignación se orientó solamente al rubro de difusión, por lo que es deseable contar con lineamientos para el destino del presupuesto.
Complementariedades y coincidencias con otros programas federales	NA	
Valoración Final	0.8	

XVI. RECOMENDACIONES GENERALES

- (1) Continuar el proceso de diseño a profundidad con una metodología adecuada a la complejidad del objetivo del POF, por lo cual recomendamos hacerlo con la metodología de teoría de cambio
- (2) Conformar un equipo interinstitucional y multidisciplinario para el diseño a profundidad del Programa, que tome como base el marco lógico logrado en la evaluación e integre metodología de Teoría de cambio.
- (3) Sugerimos que se asegure la participación de los actores necesarios para lo dicho en el punto anterior antes de terminar el presente año, a fin de garantizar la planeación de los compromisos de trabajo que inician en enero 2021
- (4) En el diseño a profundidad emprendido sugerimos no suponer que los docentes de educación básica tendrán mayor carga de trabajo, por lo tanto, prever la estrategia para cubrir esa debilidad
- (5) Contar igualmente con la posibilidad de que el ciclo que inicia en enero próximo seguirán las escuelas trabajando a distancia, debido a la pandemia, por lo tanto, implementar estrategias para que la operación del Programa se lleve a cabo en este contexto.
- (6) Construir antes de concluir el año el protocolo de diseño a profundidad con teoría de cambio y la formalización del equipo responsable de darle continuidad al trabajo por parte de las autoridades correspondientes.
- (7) Resolver con las autoridades correspondientes la amenaza a la continuidad de los objetivos del POF (previsión presupuestal-programática).
- (8) Elaborar un diagnóstico coherente con los avances realizados en esta evaluación, considerando los lineamientos para Programas nuevos o en rediseño emitidos por CONEVAL.
- (9) Se recomienda como estrategia de focalización la goerreferenciación de escuelas ubicadas en zonas de alta incidencia de factores de riesgo, violencias o índices delictivos.
- (10) Elaborar documentos normativos del programa tales como lineamientos o reglas para su operación.

- (11) Crear un sitio web que albergue información, normatividad y documentos de difusión del programa, dentro o fuera del portal de la Secretaría responsable.
- (12) Dotar al programa de estructura programática y recursos suficientes para el logro de sus objetivos.
- (13) Establecer un comité interinstitucional para la realización de los objetivos y metas del programa.
- (14) Formalizar y ampliar los canales de coordinación con otras instancias y programas públicos mediante convenios y mesas de concertación, a fin de orientar de forma transversal e interinstitucional las acciones encaminadas al logro de los objetivos.
- (15) Se recomienda incluir otro tipo de indicadores en la MIR, para el nivel propósito, es deseable en este sentido, contar un índice complejo que abarque las dimensiones: factores de riesgo, factores protectores y cohesión comunitaria.

XVII. ANEXOS

Tabla 14. Anexo 3 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) Operación Familia 2020

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)							
DATOS DEL PROGRAMA							
Nombre del Programa Presupuestario	Operación Familia	Número de Programa	1	Dependencia responsable		Secretaría de Educación	
ALINEACIÓN							
Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024		Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021			Tipo de Programa Presupuestario		
Eje:	2 Política Social	Eje:	3 Competitividad y Prosperidad		Institucional	Estratégico	Transversal
		Línea Estratégica	1 Educación de Calidad				
		Estrategia	1 Implementar un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje para formar estudiantes responsables de su entorno, innovadores y dinámicos.		(X)	()	()
Clasificación Funcional				Clasificación Programática			
Finalidad	Desarrollo Social	Función	Educación	Subfunción	Educación Básica	E- Prestación de Servicios Públicos	
RESULTADOS							
NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
		Denominación - Método de cálculo - Tipo-Dimensión-Frecuencia - Sentido - Meta Anual					
Fin	Contribuir a fortalecer el desarrollo integral del Estado de Zacatecas mediante el acceso de la población de 3 a 14 años a una educación básica de calidad.	Nombre: Porcentaje de cobertura escolar en educación básica Definición: El indicador muestra la proporción de la matrícula total de educación básica, respecto a la población en edad de 3 a 14 años Método: (Matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar / población en edad de 13 a 14 años en el estado) 100 Tipo: Estratégico Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentual Meta Anual: 95.3 Línea Base: 95.1			El indicador de la cobertura de educación básica está disponible en https://indyce.zacatecas.gob.mx/#!/detalleIndicador/107	Las variables socioeconómicas del estado de Zacatecas, distintas a las educativas, registran un desempeño favorable	

Propósito	La población de 3 a 15 años accede a una educación de calidad en el Estado de Zacatecas	<p>Nombre: Porcentaje de la cobertura en educación preescolar en el estado.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de la matrícula total de educación preescolar al inicio del ciclo escolar, respecto a la población en edad de 3 a 5 años.</p> <p>Método: (Matrícula total de educación preescolar al inicio del ciclo escolar / población en edad de 3 a 5 años en el estado) * 100</p> <p>Tipo: Resultados</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 77.80</p> <p>Línea Base: 77.82</p>	El indicador de la cobertura de educación preescolar está disponible en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/indicadores/preescolar.html#	La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica
Propósito	La población de 3 a 15 años accede a una educación de calidad en el Estado de Zacatecas	<p>Nombre: Porcentaje de la cobertura en educación primaria en el estado.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de la matrícula total de educación primaria al inicio del ciclo escolar, respecto a la población en edad de 6 a 11 años.</p> <p>Método: (Matrícula total de educación primaria al inicio del ciclo escolar / población en edad de 6 a 11 años en el estado) * 100</p> <p>Tipo: Resultados</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 103.98</p> <p>Línea Base: 104</p>	El indicador de cobertura de educación primaria está disponible en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/indicadores/primaria.html	La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica
Propósito	La población de 3 a 15 años accede a una educación de calidad en el Estado de Zacatecas	<p>Nombre: Porcentaje de la cobertura en educación secundaria en el estado.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de la matrícula total de educación secundaria al inicio del ciclo escolar, respecto a la población en edad de 12 a 14 años.</p> <p>Método: (Matrícula total de educación primaria al inicio del ciclo escolar / población en edad de 12 a 14 años en el estado) * 100</p> <p>Tipo: Resultados</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 94.62</p> <p>Línea Base: 94.64</p>	El indicador de cobertura de educación secundaria está disponible en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/indicadores/secundaria.html	La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica

<p>Componente 1</p> <p>SEDUZAC</p> <p>Subsecretaría de Educación Básica</p>	<p>Centros de Educación Básica Atendidos</p>	<p>Nombre : Porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar</p> <p>Definición del Indicador: Mide el porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar, respecto a la población en edad de 3 a 14 años</p> <p>Método:(Alumnos matriculados en educación básica al inicio del ciclo escolar / población en edad de 3 a 14 años) * 100</p> <p>Tipo: Producto</p> <p>Dimensión: Calidad</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual : 95.1</p> <p>Línea Base : 95.3</p>	<p>Los datos para determinar los indicadores están disponibles en https://indyce.zacatecas.gob.mx/#!/detalleIndicador/107</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educativos y la sana convivencia escolar</p>
<p>Actividad 3</p>	<p>Atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, a través de Jardín de Niños Departamento de Preescolar Federal</p>	<p>Nombre: Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar federal.</p> <p>Definición del Indicador: Mide el porcentaje de la matrícula de niñas y niños en los centro de trabajo de nivel preescolar federal, respecto a la matrícula de educación preescolar en el estado</p> <p>Método: (Matrícula de niñas y niños de educación de nivel preescolar federal/ matrícula total de educación preescolar en el estado) * 100</p> <p>Tipo : Proceso</p> <p>Dimensión : Eficacia</p> <p>Frecuencia: Semestral</p> <p>Sentido : Incremento</p> <p>Unidad de medida : Porcentaje</p> <p>Meta anual : 62.89</p> <p>Línea base : 62.88</p>	<p>Los datos para determinar las estadísticas están disponibles en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/index.html</p>	<p>La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica</p>
<p>Actividad 4</p>	<p>Atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad, a través de Jardín de Niños Departamento de Preescolar Estatal</p>	<p>Nombre: Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar estatal.</p> <p>Definición del Indicador: Mide el porcentaje de la matrícula de niñas y niños en los centro de trabajo de nivel preescolar estatal, respecto a la matrícula de educación preescolar en el estado</p> <p>Método: (Matrícula de niñas y niños de educación de nivel preescolar estatal/ matrícula total de educación preescolar en el estado) * 100</p> <p>Tipo : Proceso</p> <p>Dimensión : Eficacia</p> <p>Frecuencia: Semestral</p> <p>Sentido : Incremento</p> <p>Unidad de medida : Porcentaje</p> <p>Meta anual : 25.17</p> <p>Línea base : 25.16</p>	<p>Los datos para determinar las estadísticas están disponibles en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/index.html</p>	<p>La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica</p>

<p>Actividad 5</p>	<p>Atención de alumnos (as) de 6 a 12 años en Escuelas Primarias Federales</p>	<p>Nombre: Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria federal Definición del Indicador: Mide el porcentaje de alumnos de escuelas primarias federales respecto a la matrícula total de educación primaria Método: (Matrícula de alumnos en educación de nivel primaria federal / matrícula total de educación de nivel primaria) * 100 Tipo : Proceso Dimensión : Eficacia Frecuencia : Semestral Sentido : Ascendente Unidad de medida : Porcentaje Meta anual : 78.72 Línea base : 78.70</p>	<p>Los datos para determinar los indicadores están disponibles en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/index.html</p>	<p>La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica</p>
<p>Actividad 6</p>	<p>Atención de alumnos (as) de 6 a 12 años en escuelas Primarias Estatales</p>	<p>Nombre: Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria estatal. Definición del Indicador: Mide el porcentaje de alumnos de escuelas primarias estatales, respecto a la matrícula total de educación primaria Método: (Matrícula de alumnos en educación de nivel primaria estatal / matrícula total de educación de nivel primaria) * 100 Tipo : Proceso Dimensión : Eficacia Frecuencia : Semestral Sentido : Ascendente Unidad de medida : Porcentaje Meta anual : 15.29 Línea base : 15.27</p>	<p>Los datos para determinar los indicadores están disponibles en http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/index.html</p>	<p>La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica</p>
<p>Actividad 7</p>	<p>Atención a la población escolar de 13-15 años en educación secundaria federal.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo federal respecto a la matrícula total de educación secundaria Definición: Mide el porcentaje de atención a alumnos de 13 a 15 años en educación secundaria federal Método: (Alumnos atendidos en educación secundaria federal / matrícula total en educación secundaria) * 100 Tipo: Proceso Dimensión: Eficacia Frecuencia: Trimestral Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: 48.68 Línea Base: 48.65</p>	<p>http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>

<p>Actividad 8</p>	<p>Atención a la población escolar de 13-15 años en educación secundaria estatal.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo estatal respecto a la matrícula total de educación secundaria Definición: Mide el porcentaje de atención a alumnos de 13 a 15 años en educación secundaria estatal Método: (Alumnos atendidos en educación secundaria estatal / matrícula total en educación secundaria) * 100 Tipo: Proceso Dimensión: Eficiencia Frecuencia: Trimestral Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: 46.21 Línea Base: 46.17</p>	<p>http://www.seduzac.gob.mx/estadistica/scie/</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>
<p>Componente 2</p> <p>SEDUZAC</p> <p>Educación Media Superior</p>	<p>1 - Alumnos (as) atendidos en Escuelas de Educación Media Superior</p>	<p>Nombre: Crecimiento de la matrícula de educación media Definición del indicador: Tasa de variación anual de la matrícula de educación media en Zacatecas Método de cálculo: { (Alumnos inscritos en nivel medio en el año actual / Alumnos inscritos en el año anterior) - 1 } * 100 Tipo: Impacto Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Incremento Unidad de medida: Tasa Meta anual: 1.68 Línea base: 0.99</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>
<p>Actividad 1</p>	<p>Atender a la población escolar egresada de la educación básica a través de Preparatoria General durante este ciclo escolar</p>	<p>Nombre: Atención a la población escolar egresada de la educación básica a través de preparatoria general Definición del indicador: Tasa de variación de la matrícula de Preparatorias Estatales Método de cálculo:{ (Matrícula de Preparatorias Estatales en el ciclo t / Matrícula en preparatorias estatales t-1) - 1 } * 100 Tipo: Impacto Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Incremento Unidad de medida: Tasa Meta anual: 0.14 Línea base: -3.11</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>

<p>Actividad 2</p>	<p>Atender a la población escolar egresada de la educación básica a través de Preparatoria Abierta y Bachillerato en Línea durante este ciclo escolar</p>	<p>Nombre: Crecimiento de la matrícula Preparatoria de Abierta y en Línea Definición del indicador: Tasa de variación de la matrícula de Preparatoria de Abierta y en Línea Método del cálculo: $\{ (\text{Matrícula de preparatoria abierta y en línea } t / \text{ matrícula de preparatoria abierta y en línea } t - 1) * 100$ Tipo: Impacto Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Incremento Unidad de medida: Tasa Meta anual: 0.60 Línea base :0.43</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>
<p>Actividad 3</p>	<p>Atender a jóvenes que acuden a recibir el bachillerato por residir en localidades con una distancia mayor de cinco ms (Telebachillerato)</p>	<p>Nombre: Crecimiento de la matrícula Telebachillerato Definición del indicador: Tasa de variación de la matrícula de Telebachillerato Método de cálculo: $\{ (\text{Matrícula de Telebachillerato } t / \text{ Matrícula de Telebachillerato } t-1) - 1 \} * 100$ Tipo: Impacto Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Incremento Unidad de medida: Tasa Meta anual: 0.79 Línea base:-0.53</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Se mantiene el interés en la educación el compromiso familiar y del docente con la educación , el valor a la escuela pública, la buena gestión administrativa de los establecimientos educacionales y la sana convivencia escolar</p>
<p>Actividad 4</p>	<p>Formar docentes a través del CAM</p>	<p>Nombre: Matrícula del CAM Definición: Tasa de variación anual de la matrícula del CAM Método: $\{ (\text{número de alumnos atendidos del ciclo escolar actual} / \text{número de alumnos atendidos del ciclo escolar anterior}) - 1 \} * 100$ Tipo: Impacto Dimensión: Calidad Frecuencia: Anual Sentido: Incremento Unidad de Medida: Tasa Meta Anual: 1.92 Línea Base: 1.62</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Las relaciones laborales en las instituciones de educación superior se distinguen por su estabilidad y armonía. El sector empresarial y social del estado mantiene su compromiso en los programas de vinculación. La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar</p>
<p>Componente 3</p> <p>SEDUZAC</p> <p>Programas convenidos para la educación básica</p>	<p>1 - Atención a los programas para la educación básica</p>	<p>Nombre: Porcentaje de alumnos atendidos en los programas respecto a matrícula de educación básica Definición del indicador: Mide el porcentaje de alumnos atendidos en los diferentes programas para impulsar el desarrollo educativo Método de cálculo: $(\text{Alumnos atendidos en los diferentes programas} / \text{total de matrícula en educación básica}) * 100$ Tipo: Producto Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de medida: Porcentaje Meta anual: 30.83 Línea base: 30.74</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>Las variables que impactan la calidad y cobertura educativa para mejorar los aprendizajes mantienen un comportamiento constante favorable</p>

<p>Actividad 4</p>	<p>Programa Nacional de Convivencia Escolar</p>	<p>Nombre: Tasa de variación de niños y niñas atendidos a los que se les promueve en las escuelas los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que asisten a las escuelas de Educación Básica Definición: Mide la tasa de variación en atención de alumnos a los que se les promueve los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que asisten a las escuelas de Educación Básica Método: $\{ (\text{niños y niñas que se les promueve los derechos humanos } t / \text{niños y niñas que se les promueve los derechos humanos } t-1) - 1 \} * 100$ Tipo: Proceso Dimensión: Eficacia Frecuencia: Anual Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Tasa Meta Anual: 1.5 Línea Base: 1.48</p>	<p>www.seduzac.gob.mx</p>	<p>La normatividad y reglas de operación vigentes aplicables se mantienen sin cambios durante el ciclo escolar; Existe estabilidad y armonía laboral en la educación básica</p>
---------------------------	---	---	---	---

Tabla 15. Anexo 4 Indicadores (Análisis CREMA)

Nombre del Programa: Operación Familia
Modalidad: Institucional
Dependencia/Entidad: Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas
Unidad Responsable: Subsecretaría Académica
Tipo de Evaluación: Diseño
Año de la Evaluación: 2020

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
Fin	Porcentaje de cobertura escolar en educación básica	(Matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar / población en edad de 13 a 14 años en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación preescolar en el estado.	(Matrícula total de educación preescolar al inicio del ciclo escolar / población en edad de 3 a 5 años en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación primaria en el estado.	(Matrícula total de educación primaria al inicio del ciclo escolar / población en edad de 6 a 11 años en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación secundaria en el estado.	(Matrícula total de educación primaria al inicio del ciclo escolar / población en edad de 12 a 14 años en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Componente 1	Porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar	(Alumnos matriculados en educación básica al inicio del ciclo escolar / población en edad de 3 a 14 años) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Actividad	Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar federal.	(Matrícula de niñas y niños de educación de nivel preescolar federal / matrícula total de educación preescolar en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Actividad	Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar estatal.	(Matrícula de niñas y niños de educación de nivel preescolar estatal / matrícula total de educación preescolar en el estado) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Actividad	Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria federal	(Matrícula de alumnos en educación de nivel primaria federal / matrícula total de educación de nivel primaria) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente
Actividad	Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria estatal.	(Matrícula de alumnos en educación de nivel primaria estatal / matrícula total de educación de nivel primaria) * 100	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Ascendente

Actividad	Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo federal respecto a la matrícula total de educación secundaria	{ Alumnos atendidos en educación secundaria federal / matrícula total en educación secundaria } * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo estatal respecto a la matrícula total de educación secundaria	{ Alumnos atendidos en educación secundaria estatal / matrícula total en educación secundaria } * 100	Sí	Ascendente										
Componente	Crecimiento de la matrícula de educación media	{ (Alumnos inscritos en nivel medio en el año actual / Alumnos inscritos en el año anterior) - 1 } * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Atención a la población escolar egresada de la educación básica a través de preparatoria general	{ (Matrícula de Preparatorias Estatales en el ciclo t / Matrícula en preparatorias estatales t-1) - 1 } * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Crecimiento de la matrícula Preparatoria de Abierta y en Línea	{ (Matrícula de preparatoria abierta y en línea t / matrícula de preparatoria abierta y en línea t-1) * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Crecimiento de la matrícula Telebachillerato	{ (Matrícula de Telebachillerato t / Matrícula de Telebachillerato t-1) - 1 } * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Matrícula del CAM	{ (número de alumnos atendidos del ciclo escolar actual / número de alumnos atendidos del ciclo escolar anterior) - 1 } * 100	Sí	Ascendente										
Componente	Porcentaje de alumnos atendidos en los programas respecto a matrícula de educación básica	{ Alumnos atendidos en los diferentes programas / total de matrícula en educación básica } * 100	Sí	Ascendente										
Actividad	Tasa de variación de niños y niñas atendidos a los que se les promueve en las escuelas los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que asisten a las escuelas de Educación Básica	{ (niños y niñas que se les promueve los derechos humanos t / niños y niñas que se les promueve los derechos humanos t-1) - 1 } * 100	Sí	Ascendente										

Tabla 16. Anexo 5 Metas del programa

Nombre del Programa: Operación Familia
Modalidad: Institucional
Dependencia/Entidad: Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas
Unidad Responsable: Subsecretaría Académica
Tipo de Evaluación: Diseño
Año de la Evaluación: 2020

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Porcentaje de cobertura escolar en educación básica	Meta Anual: 95.3 Línea Base: 95.1	Sí	Está orientado a incrementar la cobertura	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación preescolar en el estado.	Meta Anual: 77.80 Línea Base: 77.82	Sí	Está orientado a incrementar la cobertura	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación primaria en el estado.	Meta Anual: 103.98 Línea Base: 104	Sí	Esta mal planteada la meta, porque es ascendente según la ficha del indicador	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Propósito	Porcentaje de la cobertura en educación secundaria en el estado.	Meta Anual: 94.62 Línea Base: 94.64	Sí	Esta mal planteada la meta, porque es ascendente según la ficha del indicador	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Componente 1	Porcentaje de la matrícula total de educación básica al inicio del ciclo escolar	Meta Anual: 95.1 Línea Base: 95.3	Sí	Esta mal planteada la meta, porque es ascendente según la ficha del indicador	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar federal .	Meta anual: 62.89 Línea base: 62.88	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Porcentaje en atención a niños y niñas de 3 a 5 años de edad en los centros de trabajo de nivel preescolar estatal .	Meta anual: 25.17 Línea base: 25.16	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado

Actividad	Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria federal	Meta anual: 78.72 Línea base : 78.70	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Porcentaje de atención a la población escolar de 6 a 12 años en educación primaria estatal.	Meta anual: 15.29 Línea base : 15.27	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo federal respecto a la matrícula total de educación secundaria	Meta Anual: 48.68 Línea Base: 48.65	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Porcentaje de alumnos matriculados en centros de trabajo estatal respecto a la matrícula total de educación secundaria	Meta Anual: 46.21 Línea Base: 46.17	Sí	Está orientado a incrementar la matrícula respecto a la población total de ese rango de edad	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Componente 2	Crecimiento de la matrícula de educación media	Meta anual: 1.68 Línea base: 0.99	Sí	Está orientado a medir la matrícula y su variación de un año a otro	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Atención a la población escolar egresada de la educación básica a través de preparatoria general	Meta anual: 0.14 Línea base: -3.11	Sí	Está orientado a medir la matrícula y su variación de un año a otro	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Crecimiento de la matrícula Preparatoria de Abierta y en Línea	Meta anual: 0.60 Línea base: 0.43	Sí	Está orientado a medir la matrícula y su variación de un año a otro	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Crecimiento de la matrícula Telebachillerato	Meta anual: 0.79 Línea base:-0.53	Sí	Está orientado a medir la matrícula y su variación de un año a otro	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Actividad	Matrícula del CAM	Meta Anual: 1.92 Línea Base: 1.62	Sí	Está orientado a medir la matrícula y su variación de un año a otro	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
Componente 3	Porcentaje de alumnos atendidos en los programas respecto a matrícula de educación básica	Meta anual: 30.83 Línea base: 30.74	Sí	Está orientado a medir el porcentaje de alumnos que recibieron atención mediante programas del DNGE	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado

Actividad	Tasa de variación de niños y niñas atendidos a los que se les promueve en las escuelas los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que asisten a las escuelas de Educación Básica	Meta Anual: 1.5 Línea Base: 1.48	Sí	Está orientado a medir el porcentaje de alumnos que recibieron atención mediante programas del PNCE	Sí	En lo referente al problema que se analizó en el árbol de problema sí está orientado a impulsar el desempeño	Sí	Si es factible, sin embargo con la determinación de reconsiderar el cambio del problema que atenderá el programa, ya no es factible.	No procede, será reemplazado
-----------	---	-------------------------------------	----	---	----	--	----	--	------------------------------

Imagen 3. Árbol de Problemas

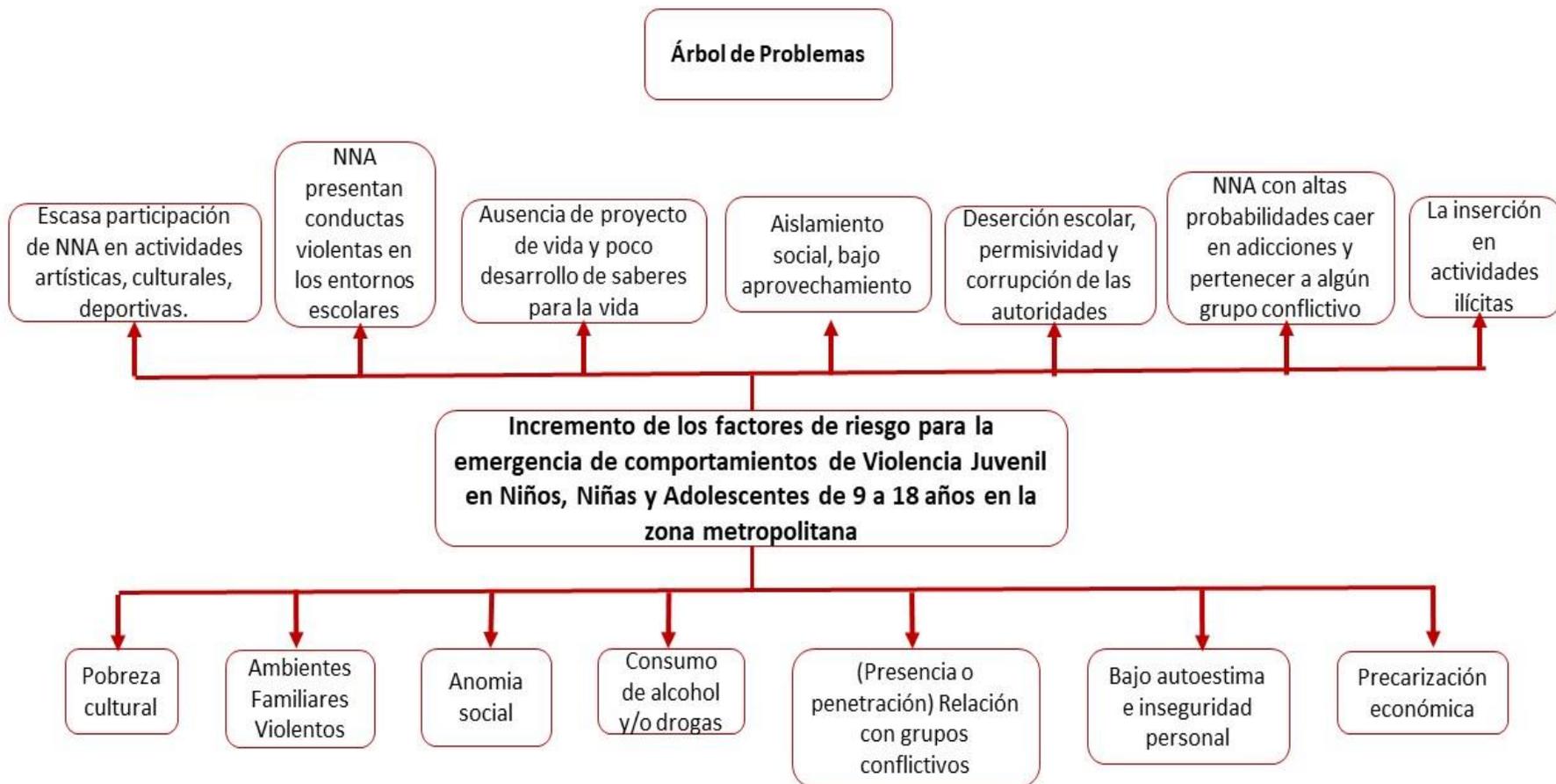
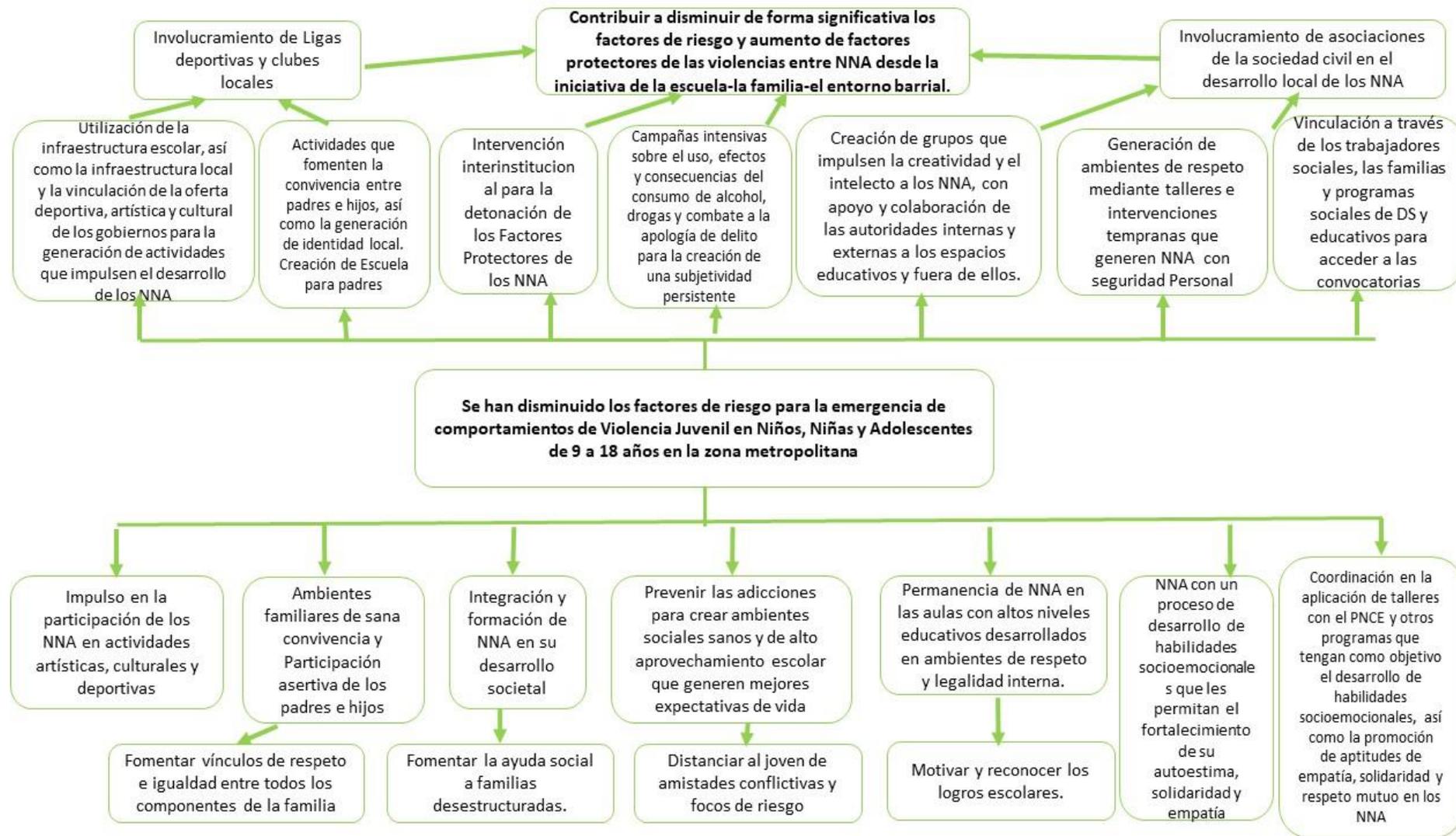


Imagen 4. Árbol de Objetivos



XVIII. REFERENCIAS

- ADELTA, 2019. Agencias de Desarrollo Local de Tacoaleche. Análisis de resultados cualitativo y cuantitativo de la escuela secundaria “María Guadalupe Belmonte”, colonia la campesina, Guadalupe Zacatecas, Turno Vespertino, julio 2019
- Ayala-Carrillo, 2015. Violencia Escolar: Un Problema Complejo Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 493-509 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México
- CEPAL, 2015. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas y CEPAL, Santiago de Chile (reimpresión de abril de 2015).
- CONEVAL, 2013. Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México, D.F.
- CONEVAL, 2017. Términos de referencia de la evaluación de Diseño. Consultado el 3/11/2020 en:
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenos.aspx
- Construye T, 2020. Página web del programa. Consultado el 23/10/2020 en:
<https://www.construye-t.org.mx/>
- Documento publicidad POF (2020). Planes de acción del sector educativo para prevenir la violencia escolar, Disponible en:
https://www.seduzac.gob.mx/convivenciaescolar/documentos/OPERACION_FAMILIA.jpg
- DOF, 2013. Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuela Segura. Consultado el 4/11/2020 en:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21027/RO_PES_2014.pdf
- Diagnóstico, 2020. Diagnóstico del Programa Operación Familia, octubre 2020. Zacatecas, México.

ODS (2017), Objetivos del Desarrollo Sostenibles, objetivo 4, Educación de calidad, disponible en: <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/4-educacion-de-calidad>

SEP (2016). Secretaria de Educación Pública, definiciones tipos de violencia en la escuela, programa nacional de convivencia escolar. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/322266/2_Definiciones.pdf

PNCE, 2018. Programa Nacional de Convivencia Escolar, ciclo curricular 2018-2019, México, SEP.

PED (2016-2021) Plan Estatal de Desarrollo, escuchando a la gente, trabajemos diferente. Gobierno del Estado de Zacatecas, 2017.

PND (2019-2024). Plan Nacional de Desarrollo, Secretaria de Gobernación, gaceta parlamentaria, cámara de diputados, año, XXII, Palacio Legislativo, 2019, número 5266-XVIII.

PNPSVD (2012). Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, Modelo de Implementación del Subsidio PRONAPRED en el marco del PNPSVD. Disponible en: http://www.mercops.org/Vigentes/234.Modelo_implementacion.pdf

Programa Nacional de Convivencia Escolar, 2020. Documentos normativos. Consultado el 9/11/2020 en: <https://www.gob.mx/escuelalibredeacoso/articulos/programa-nacional-de-convivencia-escolar-120992>

Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. Modelo de implementación del subsidio PRONAPRED en el marco del PNSVD. Consultado el 19/10/2020 en: http://www.mercops.org/Vigentes/234.Modelo_implementacion.pdf

PSE (2020-2024). Programa Sectorial de Educación Pública, programa sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024), Diario Oficial de la Federación, julio 2020.

SEDUZAC, 2020 (a). Diagnóstico del Programa Operación Familia.

SEDUZAC, 2020 (b). Publicidad Programa Operación Familia.

SEDUZAC, 2020 (c). Matriz de indicadores para Resultados del Programa Operación Familia.

TELLO Nelia, 2000. El Modelo “Comunidad Segura”, Una Propuesta para Combatir la Inseguridad. Gaceta Digital UNAM No. 3396, 18 de septiembre de 2000. México, D.F.

Tello Nelia, 2015. La socialización de la violencia en las escuelas secundarias. Proceso funcional a la descomposición social. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 10, núm. 27, octubre-diciembre, 2005, pp. 1165-1181, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México

UNICEF, 2019. Panorama Estadístico de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes en México, 1ª edición, 2019. Impreso en México.

UNICEF, 2013. Informe final Evaluación de impacto construye T. Consultado el 12/11/2020 en: https://www.unicef.org/evaldatabase/files/Mexico_2013-016_Reporte_Final_de_Evaluacion_ConstruyeT.pdf

SHCP, 2016. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 14 de octubre de 2016, México, D.F.

SHCP, 2016 a. Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 14 de octubre de 2016, México, D.F.

SIPINNA, 2020. Portal de Gobierno Federal del Sistema Nacional de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Consultado el 26/10/2020 en: <https://www.gob.mx/sipinna>

XIX. CRÉDITOS

Nombre del programa evaluado	Programa Operación Familia
Año al que corresponde la evaluación	Ejercicio Fiscal 2019
Instancia coordinadora de la evaluación	Subcoordinación Académica de la SEDUZAC
Responsable del seguimiento de la evaluación	Mtro. Juan Manuel Muñoz Hurtado
Tipo de evaluación	Externa de Diseño
Instancia evaluadora	Unidad Académica de Desarrollo y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Zacatecas
Coordinador de la evaluación	Omar Eduardo González Macías
Equipo evaluador	Israel López Medina Miguel Alejandro Flores Espino
Colaborador	Marco Antonio Torres Inguanzo
Forma de contratación	Licitación Pública
Costo tal de la evaluación	\$95,000.00 (noventa y cinco mil pesos con cero centavos 00/100 M.N)
Fuente de financiamiento	SEDUZAC

