

## **Perspectiva del programa sembrando vida. Un enfoque de política pública y marco lógico**

### **Perspective of the sowing life program. A public policy and logical framework approach**

### **Perspectiva do programa semeando vida. Uma abordagem de política pública e quadro lógico**

DOI: 10.34140/bjbv6n2-023

Submetido: 19/01/2024

Aprovado: 01/03/2024

**Rosalinda Gámez Gastélum**

Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana

Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS)  
Sinaloa, México

Correo: rosalinda.gomez@uas.edu.mx

#### **RESUMEN**

Sinaloa es un estado mexicano con un alto grado de ruralización, con una economía sustentada mayormente en el sector primario; por lo que es relevante el análisis del programa sembrando vida del Gobierno Federal de apoyo al campo mexicano, el cual está enfocado a apoyar a los productores agrícolas de menores ingresos mediante el fomento al autoempleo y la reforestación del campo. Este programa es especialmente importante en una entidad como Sinaloa, México por sus características agropecuarias. La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis desde la perspectiva de políticas públicas al Programa Sembrando Vida. Se efectuó trabajo de campo en el municipio de El Fuerte (colindando con el municipio de Sinaloa de Leyva), a partir de una metodología cualitativa a través de la aplicación de cuestionarios a productores agrícolas, observación y entrevistas. También se utilizó Metodología del Marco Lógico (CEPAL, 2007), Gámez (2020) para evaluar los resultados del programa y sus efectos en la región geográfica de la comunidad Jiquilpan II. Esta investigación busca responder a la pregunta principal de investigación: ¿cuáles han sido los principales efectos del programa sembrando vidas en los productores agrícolas de la región de El Fuerte?

Los resultados de la investigación indican que el programa SV presenta fortalezas como reducir la migración, inclusión de la mujer y cultura del ahorro.

Sin embargo, también presenta áreas de oportunidad en su implementación, dado que el programa carece de supervisión en los viveros, los productores agrícolas están desforestando zonas agrícolas de pastizales para convertirlas en tierras de cultivo y justificar el apoyo que reciben. El apoyo que reciben es insuficiente.

**Palabras clave:** políticas públicas, Metodología del Marco Lógico y sembrando vida

#### **RESUMO**

Sinaloa é um estado mexicano com elevado grau de ruralização, com uma economia baseada em grande parte no setor primário; Portanto, é relevante a análise do programa Semeando Vida do Governo Federal de apoio ao campo mexicano, que tem como foco apoiar os produtores agrícolas de baixa renda por meio da promoção do auto-emprego e do reflorestamento do campo. Este programa é especialmente importante em uma entidade como Sinaloa, no México, devido às suas características agrícolas. O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise sob a perspectiva das políticas públicas do Programa Sembrando Vida. O trabalho de campo foi realizado no município de El Fuerte (fronteira com o município de Sinaloa de

Leyva). baseado numa metodologia qualitativa através da aplicação de questionários aos produtores agrícolas, observação e entrevistas. Também foi utilizada a Metodologia do Marco Lógico (CEPAL, 2007), Gámez (2020), para avaliar os resultados do programa e seus efeitos na região geográfica da comunidade Jiquilpán II. Esta pesquisa busca responder à questão principal de pesquisa: quais foram os principais efeitos do programa Semeando Vidas nos produtores agrícolas da região de El Fuerte?

Os resultados da investigação indicam que o programa VS tem pontos fortes como a redução da migração, a inclusão das mulheres e uma cultura de poupança.

No entanto, também apresenta áreas de oportunidade na sua implementação, uma vez que o programa carece de supervisão nos viveiros, os produtores agrícolas estão a desmatar áreas agrícolas de pastagens para convertê-las em terras agrícolas e justificar o apoio que recebem. O apoio que recebem é insuficiente.

**Palavras-chave:** políticas públicas, metodologia do marco lógico e semeando vida

## ABSTRACT

Sinaloa is a Mexican state with a high degree of ruralization, with an economy based largely on the primary sector; Therefore, the analysis of the Sowing Life program of the Federal Government to support the Mexican countryside is relevant, which is focused on supporting lower-income agricultural producers by promoting self-employment and reforestation of the countryside. This program is especially important in an entity like Sinaloa, Mexico due to its agricultural characteristics. The objective of this research is to carry out an analysis from the perspective of public policies of the Sembrando Vida Program. Field work was carried out in the municipality of El Fuerte (bordering the municipality of Sinaloa de Leyva). based on a qualitative methodology through the application of questionnaires to agricultural producers, observation and interviews. Logical Framework Methodology (ECLAC, 2007), Gámez (2020) was also used to evaluate the results of the program and its effects in the geographic region of the Jiquilpán II community. This research seeks to answer the main research question: what have been the main effects of the sowing lives program on agricultural producers in the El Fuerte region?

The results of the research indicate that the SV program has strengths such as reducing migration, inclusion of women and a culture of savings.

However, it also presents areas of opportunity in its implementation, since the program lacks supervision in the nurseries, agricultural producers are deforesting agricultural areas of grasslands to convert them into cropland and justify the support they receive. The support they receive is insufficient.

**Keywords:** public policies, logical framework methodology and sowing life

## 1 INTRODUCCIÓN

México es un país rico en recursos naturales, biodiversidad y cultura. Esta riqueza se encuentra principalmente en las zonas rurales, ya que ahí se concentra la mayor cantidad de recursos bióticos del país y residen gran parte de los pueblos originarios y comunidades afro-mexicanas, los cuales, mediante sus conocimientos y prácticas tradicionales, han sabido preservar los recursos que posee su entorno y que son parte de su patrimonio biocultural (Bienestar, 2020).

En México, las zonas más ricas en biodiversidad son aquellas con los mayores índices de pobreza y rezago, esto debido a que no se han establecido políticas y programas institucionales que revaloren la agricultura campesina y logren aumentar el nivel de bienestar de los hogares rurales y satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, a través de la autoproducción de alimentos, la comercialización de excedentes y la generación de empleo.

Considerando los niveles de pobreza de la población rural (55.3% vive en esta situación de acuerdo con el CONEVAL, 2019), la situación de abandono y el potencial del campo mexicano, el Gobierno Federal creó el Programa Sembrando Vida, el cual se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, en el eje 1. Política y Gobierno: Cambio de paradigma en seguridad, en la línea 2. Garantizar empleo, educación, salud y bienestar; así como en el eje 2. Política Social; Desarrollo Sostenible, Programas: 6. Sembrando Vida.

El Programa Sembrando Vida (SV) es uno de los 25 programas estratégicos de la actual administración. Tiene como meta alcanzar una superficie beneficiada de un millón setenta y cinco mil hectáreas. La población objetivo son los sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyos municipios se encuentran con niveles de rezago social y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para trabajarse en un proyecto agroforestal. (Bienestar, 2020)

Se trata de un programa que pone al campesinado mexicano como uno de los pilares centrales para el rescate del campo mexicano a través del combate a la pobreza rural y la degradación ambiental y se ha promovido como el programa de restauración productiva más grande del mundo.

Los apoyos que otorga el SV son de tres tipos: un apoyo económico, un apoyo en especie, y un servicio de acompañamiento social y técnico. Se otorgan transferencias directas, bajo la modalidad de una transferencia mensual de un depósito bancario directo de \$5,000.00, de los cuales \$500.00 se destinan como ahorro; de esta cantidad, \$250.00 son destinados a una inversión de ahorro en una institución financiera, y \$250.00 al Fondo de Bienestar. (Bienestar, 2020)

Los apoyos en especie se tratan de insumos básicos y herramientas para la producción agroforestal como planta, semillas, insumos, herramientas, materiales, equipamientos, vivero comunitario y biofábricas. El acompañamiento técnico tiene como fin promover el desarrollo comunitario y fortalecer las capacidades de los productores en la implementación de los sistemas agroforestales. Es realizado por los técnicos sociales y productivos, sobre la base de estrategias de intercambio de conocimiento y experiencias. Además, prevé la conformación de sujetos colectivos de generación de conocimiento, que son las Comunidades de Aprendizaje Campesino (CAC) las cuales están integradas por al menos 25 personas.

Debido a estas condiciones de pobreza, las regiones rurales del país, las cuales cuentan con alto potencial agroalimentario, han sufrido en las últimas décadas un importante proceso de deforestación y sobreexplotación de sus recursos, causando la degradación de los suelos y la modificación negativa de sus microclimas, afectando así el potencial productivo que poseen y generando insuficiencias alimentarias en la propia comunidad, empeorando así las condiciones socioeconómicas de las y los pobladores, quienes se han visto forzados a abandonar sus lugares de origen en busca de empleos en las ciudades o incluso en otros países. (DOF, 2020)

Es por ello que el Programa está diseñado para atender a la población rural que se encuentra en las regiones de más alta biodiversidad del país, que vive en localidades marginadas y cuyos municipios se encuentran con niveles de medio a muy alto grado de Rezago Social fijados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), o con ingresos inferiores a la línea de pobreza por ingresos, establecida también por el CONEVAL.

De acuerdo al Diagnóstico del Programa, de la población objetivo con estas características, el 5% son mujeres. El Programa incentivará a las/los sujetos agrarios a establecer sistemas productivos agroforestales, el cual combina la producción de los cultivos tradicionales en conjunto con árboles frutícolas y maderables, y el sistema de Milpa Intercalada entre Árboles Frutales (MIAF), con lo que se contribuirá a generar empleos, se incentivará la autosuficiencia alimentaria, se mejorarán los ingresos de las y los pobladores y se recuperará la cobertura forestal de un millón setenta y cinco mil hectáreas en el país.

La investigación que presenta en este artículo es de una localidad, denominado Jiquilpan II, ubicada al norte del estado de Sinaloa, México.

Este trabajo busca responder a la interrogante central ¿cuáles han sido los principales efectos del programa sembrando vidas en los productores agrícolas de la región de El Fuerte, Sinaloa?

El objetivo de este artículo es analizar los efectos del programa sembrando vida en los productores agrícolas de la región de El Fuerte, Sinaloa a través de una metodología de corte cualitativo como estudio de caso descriptivo. Asimismo, se utiliza la Metodología del Marco Lógico (MML), para analizar el programa SV.

## **2 MARCO TEÓRICO**

El programa ha sido analizado previamente desde dos perspectivas en México: desde un enfoque de política pública y una visión sociológica.

En la revisión de la literatura sobre los antecedentes de estudio del programa sembrando vidas desde el enfoque de políticas públicas, encontramos el artículo “multifuncionalidad de la agricultura como herramienta de análisis de políticas agrarias: el caso del programa sembrando vidas en Chahuities, Oaxaca” de Cortez, Baca, Uribe, Gómez y Valdez. (2021), en el cual los autores explican un estudio de caso con metodología cualitativa.

El objetivo de este artículo fue exponer el uso del enfoque de la agricultura multifuncional como herramienta de análisis y evaluación de políticas agrarias a través de un estudio de caso realizado en el municipio de Chahuities, Oaxaca; donde se determinó el impacto que está teniendo el programa Sembrando Vida en el desarrollo socioeconómico de sus beneficiarios y en el uso y manejo de los recursos naturales. Para ello se utilizó una metodología mixta basada en tres estrategias: análisis documental de políticas públicas, análisis de frecuencias y análisis basado en evidencias. Los resultados mostraron un impacto

negativo en el desarrollo socioeconómico de los beneficiarios, debido a que el apoyo económico es insuficiente para cumplir con las tareas del programa y con la satisfacción de sus necesidades básicas. En el uso y manejo de los recursos naturales, el impacto es negativo, ya que el programa promueve la deforestación.

Los autores concluyen que, el programa presenta aún presenta áreas de mejora en su implementación e impactos, pero que sí cumple adecuadamente con la fase de diseño de política pública.

A nivel de diseño, argumentan que el programa Sembrando Vida tiene un enfoque de agricultura multifuncional, ya que brinda una gran variedad de bienes y servicios en su normatividad, dentro de los que se destacan: incluir a la mujer en los programas para el campo, otorgar acompañamiento técnico, fomentar la autosuficiencia alimentaria, promover la agricultura orgánica, conservar la agro diversidad, promover la organización social y generar empleos.

Respecto a la implementación del programa en el área de estudio, gran parte de los bienes y servicios identificados en su diseño no se están obteniendo de la mejor manera, prueba de ello son los testimonios negativos que tienen los beneficiarios. Solo el impulso de la participación de la mujer presenta buenos comentarios. En lo que concierne al impacto del programa Sembrando Vida en el desarrollo socioeconómico de los beneficiarios de Chahuities, este es negativo, ya que el apoyo que reciben no les alcanza para cumplir con las tareas del programa, mucho menos para tratar de satisfacer sus necesidades básicas, señalan los autores.

A su vez, El artículo de “El programa estratégico Sembrando vidas. ¿Promueve la soberanía alimentaria? De Pedraza (2020) reflexiona en torno a que el problema de la inseguridad alimentaria, en ese sentido, requiere de la suma de esfuerzos nacionales, como el programa Sembrando Vida, e internacionales, según se ha dicho en diversas cumbres.

En la implementación del programa, la académica considera que éste presenta diversas áreas de oportunidad que han sido identificadas por académicos, analistas, organizaciones campesinas y sociedad civil, como la necesidad de transparentar los conceptos de organización comunitaria y finanzas sociales, así como indicar qué es lo que sucede con los recursos que se destinan al Fondo de Bienestar y a la regeneración del tejido social.

También considera importante que se emitan reglas de operación más claras –que se apliquen en todas las regiones en donde se implemente el programa–, y que exista coordinación con los gobiernos estatales para hacer frente a las resistencias y evitar la fragmentación de los apoyos federales versus los apoyos estatales.

Finalmente, cuestiona como garantizar que Sembrando Vida no se convierta en un instrumento político del Gobierno, tal como ha sucedido en otros sexenios.

En una vertiente más sociológica encontramos los siguientes artículos y tesis que se han escrito sobre el tema en los últimos tres años.

En esa misma línea argumentativa, se ubica el artículo “Leer el desorden. Cambio agrario, campesinado y sembrando vida” de Cano (2022), quien desde un enfoque sociológico analiza al campesinado como sujeto social y como este programa impacta en los roles e identidad de los campesinos de Chiapas y Veracruz.

La autora explica que el estudio de las ruralidades contemporáneas tiende a acompañarse de la imagen del campesinado en proceso de desaparecer. Frente a esta tendencia, propone analizar el panorama actual como el tránsito entre un pasado ‘desordenado’ a un presente ‘desordenado’, y cuestionar la inclinación a pensar los campesinados como lo opuesto al capital y al estado. Basada en el trabajo de campo etnográfico en localidades del sureste chiapaneco, adicionalmente evidencia lo que el programa Sembrando Vida añade a las experiencias rurales. Así entonces, con una perspectiva procesual, reflexiona en torno a clásicas preguntas en los estudios rurales: ¿Quiénes son los campesinos? ¿Asistimos al fin del campesinado en el capitalismo agrario del siglo XXI?

A partir de una metodología de corte cualitativo y el uso de referentes teóricos sociológicos, concluye que la complejidad de las experiencias de cambio agrario en el sureste chiapaneco permite captar mejor el romanticismo del propósito de construir “una modernidad antineoliberal” a través del SV. Lejos de prejuzgar o enjuiciar dicho propósito, he procurado contextualizar las circunstancias y las fuerzas sociales que han hecho del SV el principal programa rural del actual sexenio, sin desconocer la relación histórica que éste expresa con anteriores políticas públicas desplegadas para gobernar específicas poblaciones y territorios.

Respecto a la literatura científica del enfoque de política pública se revisaron autores, tales como Jiménez (2017), Subirats (1994), Ballart (1993), Arellano (2013), Navarro (2005) y Gámez (2020), quienes coinciden en señalar que la evaluación es una etapa transversal a todas las fases de la política pública.

Es importante reflexionar como la evaluación se ha convertido en un elemento clave dentro del paradigma de la Nueva Gestión Pública (*New Public Management*), el cual consiste en una transferencia de modelos organizacionales del sector privado al público y en el cual la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción son ejes claves. En este contexto, el analizar las políticas públicas toma especial importancia, dado que al tener gobiernos más transparentes podemos avanzar en el combate a la corrupción tan arraigada en México y América Latina.

En los últimos 17 años en el contexto mexicano y de la región de América Latina y el Caribe se ha popularizado el uso de la Metodología del Marco Lógico para el diseño y evaluación de la política pública. La metodología de origen cepalino (2005) ha logrado una buena acogida por el Gobierno Mexicano a través de algunas adaptaciones, pero respetando las etapas de:

Tabla 1. Etapas de la Metodología del Marco Lógico

1.	Análisis de los involucrados
2.	Construcción del árbol del problema
3.	Construcción del árbol de Objetivos
4.	Análisis de la alternativa más factible
5.	Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Nota: Elaboración propia con base en Arellano (2013) y Gámez (2020).

También existe una línea del pensamiento acerca de la evaluación que señala que ésta es posible conceptualizarla a partir de productos, resultados e impactos de los proyectos, programas y políticas públicas.

Este es un enfoque de la CEPAL que desde 2005 generó una serie de publicaciones de política pública más de tipo instrumental, con ejemplos basados en Australia, Estados Unidos, Canadá, para que los países de América Latina se enfocarán en la evaluación como un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia presupuestaria en beneficio de las democracias modernas.

Precisamente, en este enfoque argumentativo se inscribe este artículo, que busca identificar resultados y productos del Programa Sembrando Vida en el caso mexicano y a partir del estudio en una localidad, ubicada en el norte de Sinaloa (entidad geográfica que se localiza al noroeste de México y se identifica por una agricultura comercial y altamente tecnificada; por lo cual el contraste y paradoja del Programa SV).

### 3 MÉTODOS

La metodología utilizada en este trabajo es de corte cualitativo, realizada en dos etapas. En la primera se aplicó Metodología del Marco Lógico (Cepal, 2007) y Gámez (2020), la cual consistió en analizar los involucrados en el programa, diseñar el árbol de problema, el árbol de objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En la segunda etapa, se realizó trabajo de campo en la comunidad rural de Jiquilpan II, ubicada en el municipio de El Fuerte, Sinaloa, México. Las técnicas de recolección de información usadas fueron: observación no participante y entrevistas semiestructuradas a los beneficiarios del programa. Es decir, se realizó un estudio de caso simple de alcance descriptivo. Los participantes en el estudio de la localidad mencionada dieron su consentimiento informado y se guarda su confidencialidad por ética científica.

### 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se muestran las diferentes etapas de la Metodología del Marco Lógico, aplicadas al programa analizado

### a). Análisis de los involucrados

En el siguiente cuadro, se exponen los involucrados del Programa Sembrando Vida se analizó a partir de su participación, si son beneficiarios directos o indirectos y la posición que asumen ante este.

Tabla 2. Análisis de los involucrados

Estudio de los involucrados				
ACTORES	PARTICIPACIÓN			
	Beneficiario directo o indirecto	A favor	Neutral	Opositor
Ejidatarios	Directo	Sí		
Comuneros	Directo	Sí		
Posesionarios	Directo	Sí		
Pequeños Propietarios	Directo	Sí		
Jornaleros Agrícolas	Directo	Sí		
Colonos	Directo	Sí		
Poseedores de terrenos baldíos	Directo	Sí		
Campesinos	Directo	Sí		
Actores políticos de oposición	Indirecto			Sí
Activistas del medio ambiente	Indirecto			Sí
Técnico social	Indirecto	Sí		
Técnico Productivo	Indirecto	Sí		
Facilitador	Indirecto	Sí		
Coordinadores Territoriales	Indirecto	Sí		
Coordinadores Regionales	Indirecto	Sí		
Becarios del Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro”	Indirecto		Sí	

Nota: Elaboración propia con base al análisis del Programa Sembrando Vida.

### b). Análisis del problema

El problema general identificado en el Programa Sembrando Vida es que la población objetivo, que son los habitantes de las comunidades rurales, quienes coinciden en experimentar la ausencia de infraestructura, herramientas y mecanismos para la producción agrícola, lo que conlleva a la falta de recursos para que la población de las regiones produzcan y la falta de sistemas productivos agroforestales.

De igual forma, la apatía política por la producción agroforestal, conlleva a que no se formulen las políticas y programas institucionales necesarios para el correcto funcionamiento del programa.



Así mismo, la carencia de empleos y la precariedad laboral conducen al abandono de la población de las regiones rurales; por lo tanto, la búsqueda de empleos en las ciudades. Es decir, existe migración interna en Sinaloa, México y migración externa hacia Estados Unidos de los campesinos y sus familias.

Otra de las problemáticas, es la limitada cobertura de servicios básicos, tales como la educación, la salud y los servicios públicos en una de las causas más notorias.

Con todas las causas mencionadas, se producen efectos de degradación de los suelos, la modificación negativa de microclimas, afectaciones al potencial productivo e insuficiencias alimentarias de la comunidad, que conllevan a que las regiones rurales en México con alto potencial agroalimentario, padecen de deforestación y sobreexplotación de los recursos naturales.

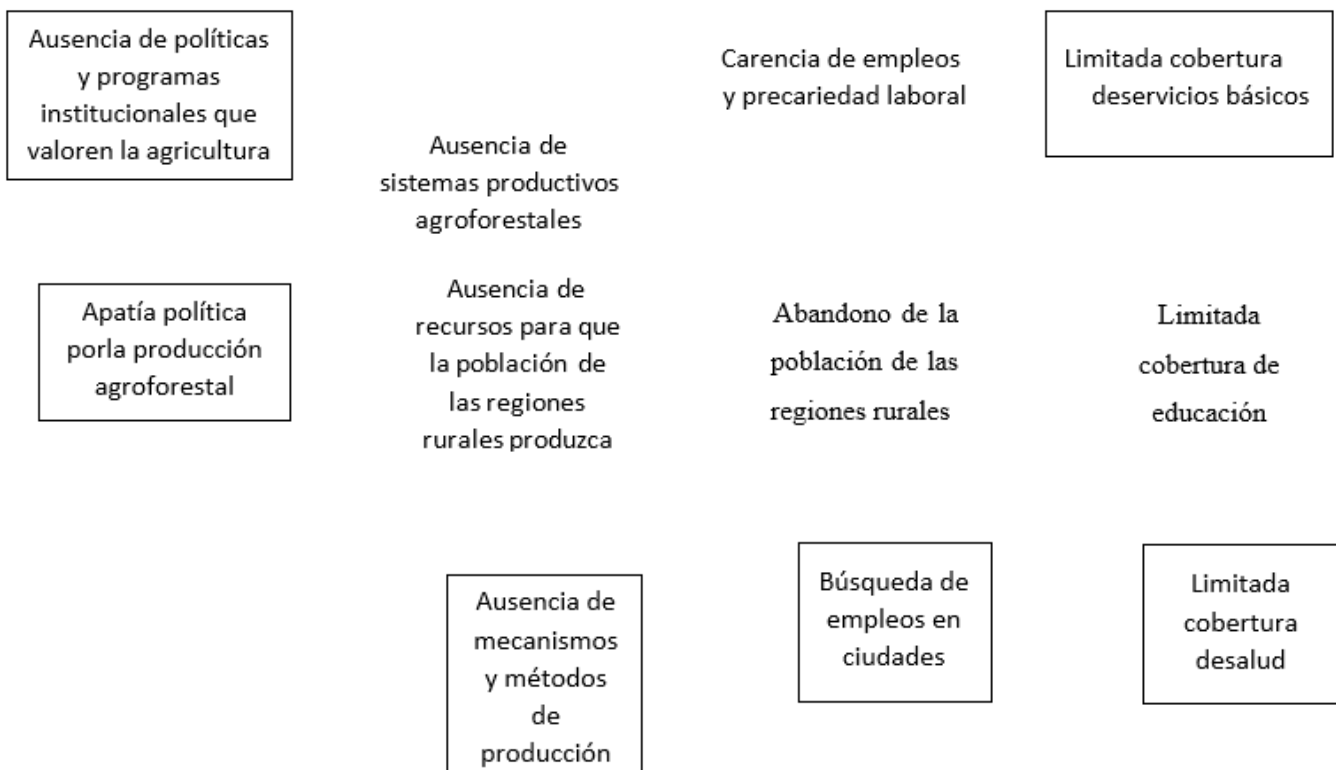
Lo anterior se explica de forma gráfica en el siguiente esquema llamado árbol del problema, herramienta que se utiliza para la facilitación de la elaboración de la Metodología del Marco Lógico (MML), donde se identifican visualmente las causas de los problemas y los efectos a los cuales conduce.

Figura 1. Árbol del problema

Las regiones rurales en México con alto potencial agroalimentario, padecen de deforestación y sobreexplotación de los recursos naturales.



POBLACIÓN RURAL CON ALTOS INDICES DE POBREZA; CARENCIAS SOCIAL, ECONÓMICA Y REZAGO.



### c). Análisis de los Objetivos

Contrapuesto al análisis y árbol de problemas, es que formula el siguiente análisis de objetivos, donde como medios se encuentran promover el compromiso político, y así implementar políticas y programas que valoren la agricultura; la utilización de infraestructura y herramientas para proporcionar que los recursos lleguen a las poblaciones que hagan falta y de este modo garantizar el uso de sistemas agroforestales productivos; la creación de empleos que brinden certidumbre laboral con base en la reducción de abandono de la población de las regiones rurales y; lograr una cobertura de servicios básicos suficiente.

Los mencionados medios propician al mejoramiento de los suelos, conservación de los microclimas de las regiones, explotación del potencial productivo y la suficiencia alimentaria de la comunidad, para que así se logre reforestar las regiones rurales con biodiversidad en México con alto potencial agroalimentario y maximización de sus recursos naturales.

Figura 2. Árbol de objetivos

Reforestar las regiones rurales con biodiversidad en México con alto potencial agroalimentario y maximización de sus recursos naturales.

Mejoramiento de los suelos	Conservación de los microclimas de las regiones	Explotación del potencial productivo	Suficiencia alimentaria de la comunidad
----------------------------	---	--------------------------------------	---

POBLACIÓN RURAL CON BAJOS INDICES DE POBREZA; ABUNDANCIA SOCIAL, ECONÓMICA Y AVANCES

Implementar políticas y programas institucionales que valoren la agricultura	Garantizar el uso de sistemas productivos agroforestales	Crear empleos que brinden certidumbre laboral	Lograr cobertura de servicios básicos suficiente
--	--	---	--

Promover el compromiso político por la producción	Aplicar recursos para que la población de las regiones haga	Reducir el abandono de la población de las regiones rurales	Lograr cobertura educativa suficiente
---	---	---	---------------------------------------

Utilizar infraestructura agrícola y herramienta	Evitar que la población busque empleos en ciudades	Lograr cobertura de salud suficiente
---	--	--------------------------------------

Nota: Elaboración propia

d). Construcción de la MIR

Tabla 3. Matriz de Indicadores de Resultados del Programa SV

Resumen Narrativo		Indicador	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>	Contribuir al bienestar social mediante ingresos suficientes, de los sujetos de derecho en localidades rurales para hacer productiva la tierra.	Porcentaje de población por debajo de la línea de pobreza por ingreso en localidades rurales	Resumen ejecutivo de datos de la ENIGH calculados por CONEVAL, Resultados de la medición de la pobreza, CONEVAL 2018.	No se presentan desastres naturales graves en las entidades federativas en que opera el Programa y/o desastres biológicos agudos. No se presentan crisis económicas internacionales que afecten las finanzas nacionales y locales.
<b>PROPÓSITO</b>	Los/las sujetos de derecho con ingresos inferiores a la línea de pobreza en localidades rurales cuentan con 2.5 hectáreas produciendo en SIAF y MIAF, con Necesidades alimenticias básicas cubiertas.	Porcentaje de sujetos de derecho con 2.5 hectáreas en SAF y MIAF produciendo, con respecto al total de sujetos de derecho en activo en el Programa. Porcentaje de sujetos de derecho que manifiestan estar cubriendo las necesidades alimenticias básicas de su familia con productos del SIAF/MIAF en función al salario recibido.	Informes elaborados por los técnicos productivos y sociales del Programa con datos de bitácora interna Informes elaborados por los técnicos productivos y sociales con datos de encuesta interna.	El comportamiento de las precipitaciones en las distintas regiones permite la ejecución de los planes de trabajo. Las condiciones de seguridad a nivel local permiten que los sujetos de derecho mantengan sus actividades productivas. Los/las sujetos de derecho permanecen en la actividad productiva por al menos tres años. El comportamiento de las precipitaciones en las distintas regiones permite la ejecución de los planes de trabajo. Las condiciones de seguridad a nivel local permiten que los sujetos de derecho mantengan sus actividades productivas. Los/las sujetos de derecho permanecen en la actividad productiva por al menos tres años.
<b>COMPONENTE</b>	C1. Aportaciones económicas para fomentar el bienestar de las/los sujetos de derecho Otorgados	C1. Porcentaje de los/las sujetos de derecho que reciben en tiempo los apoyos económicos respecto de las/los sujetos de derecho en activo en el Programa. Porcentaje de los/las sujetos de derecho que reciben apoyos económicos respecto de las/los sujetos de derecho en activo en el Programa	Informe administrativo de balance del pago a sembradores de la institución financiera dispersora. Padrón de sujetos de derecho del Programa Sembrando Vida. Total de sujetos de derecho que han recibido apoyos económicos. Cédula de seguimiento al cumplimiento del Plan de Trabajo del Personal Técnico. Registros administrativos de Sembrando Vida. Reportes de la institución financiera donde se registra el ahorro de las/los sujetos de derecho.	C1. Las condiciones sociales y ambientales en las localidades rurales permiten que los técnicos(as) realicen su trabajo conforme a lo planeado. Las/los sujetos de derecho aplican los conocimientos adquiridos de la capacitación técnica, social y productiva. Las instituciones dispersoras de los apoyos económicos no sufren causas de fuerza mayor que les impida dispersar en tiempo y forma a las/los sujetos de derecho. Las/los sujetos de derecho emplean los apoyos en especie para los fines definidos por el Programa.
	C2. Aportaciones económicas para fomentar el ahorro de las/los sujetos de derecho otorgados.	C2. Porcentaje de aportación de recursos al ahorro de las/los sujetos de derecho otorgados		C2. Las condiciones sociales y ambientales en las localidades rurales permiten que los técnicos(as) realicen su trabajo conforme a lo planeado. Las/los sujetos de derecho aplican los conocimientos adquiridos de la capacitación técnica, social y productiva. Las instituciones dispersoras de los apoyos económicos no sufren causas de fuerza mayor que les impida dispersar en tiempo y forma a las/los sujetos de derecho. Las/los sujetos de derecho emplean los apoyos en especie para los fines definidos por el Programa.
	C3. Acompañamiento social y técnico para la implementación del Programa	C3. Porcentaje de personal técnico que cumple con al menos 80% del Plan de Trabajo con las/los sujetos de derecho.		C3. Las condiciones sociales y ambientales en las localidades rurales permiten que los técnicos(as) realicen su trabajo conforme a lo planeado. Las/los sujetos de derecho aplican los conocimientos adquiridos de la capacitación técnica, social y productiva. Las instituciones dispersoras de los apoyos económicos no sufren causas de fuerza mayor que les impida dispersar en tiempo y forma a las/los sujetos de derecho. Las/los sujetos de

				derecho emplean los apoyos en especie para los fines definidos por el Programa.
	C4. Apoyos en especie para la producción agroforestal otorgados.	C4. Porcentaje de sujetos de derecho que reciben apoyos en especie respecto de los planeados.		C4. Las condiciones sociales y ambientales en las localidades rurales permiten que los técnicos(as) realicen su trabajo conforme a lo planeado. Las/los sujetos de derecho aplican los conocimientos adquiridos de la capacitación técnica, social y productiva. Las instituciones dispersoras de los apoyos económicos no sufren causas de fuerza mayor que les impida dispersar en tiempo y forma a las/los sujetos de derecho. Las/los sujetos de derecho emplean los apoyos en especie para los fines definidos por el Programa.
ACTIVIDAD	A1, C1. Administrar el padrón de los sujetos de derecho	A1, C1. Porcentaje de permanencia de los/los sujetos de derecho en el Programa, respecto al periodo anterior.	Cédula de seguimiento al cumplimiento del Programa de Trabajo de las/los Sujetos de Derecho. Cédula de seguimiento al cumplimiento del Programa de Trabajo de los Sujetos de Derecho. Reportes de la institución financiera donde se encuentra el ahorro de los sujetos de derecho, padrón de beneficiarios. Registros administrativos de Sembrando Vida. Total de entrega de apoyos en especie con supervisión por parte del personal técnico.: Cantidad programada de apoyos en especie a ser entregados con supervisión del personal técnico: Registros administrativos de Sembrando Vida; Cantidad de apoyos en especie entregados con supervisión del personal técnico: Registros administrativos de Sembrando Vida.	Existen personas que cumplen con los perfiles requeridos y que están interesadas en incorporarse como técnicos(as) sociales en las localidades con cobertura del Programa. Las condiciones climatológicas permiten a los técnicos(as) realizar las visitas conforme a lo planeado. Las condiciones climatológicas permiten a los técnicos(as) realizar las visitas conforme a lo planeado. Las condiciones sociales y ambientales en las localidades rurales permiten que los técnicos(as) realicen la supervisión de la entrega de los apoyos en especie conforme a lo planeado. Los proveedores de los insumos realizan su entrega conforme a lo estipulado en los contratos de adquisición. Las instituciones dispersoras de los apoyos económicos cumplen en tiempo y forma con lo pactado en el convenio con el Programa para llevar a cabo las transferencias para el ahorro a las/los sujetos de derecho. Los/Los sujetos de derecho cuentan con CURP registrada correctamente; o bien, con documentos que les permiten acreditar su identidad. Los/Los sujetos agrarios asisten a los eventos de empadronamiento y cumplen con los requisitos estipulados en las Reglas de Operación del Programa.
	A1, C2. Registrar la aportación destinada al ahorro de los sujetos de derecho	A1, C2. Porcentaje de sujetos de derecho que tienen la contabilización de su ahorro individual con respecto al total de sujetos de derecho en activo en el Programa.		
	A1, C3. Supervisar el cumplimiento al Plan de Trabajo de las/los sujetos de derecho.	A1, C3. Porcentaje de las/los sujetos de derecho que cumplen con al menos el 80% del Plan de Trabajo definido por el personal técnico.		
	A1, C4. Supervisar la entrega del apoyo en especie	A1, C4. Porcentaje de entrega de apoyos en especie con supervisión por parte del personal técnico.		
	A2, C1. Supervisar el cumplimiento al Plan de Trabajo de las/los sujetos de Derecho	A2, C1. Porcentaje de las/los sujetos de derecho que cumplen con al menos el 80% del Plan de Trabajo definido por el personal técnico.		
	A3, C3. Contratar al personal técnico social.	A3, C3. Porcentaje de personal técnico social registrado en el programa, respecto al planeado.		

Nota: Elaboración propia con base en Secretaría del Bienestar (2020).

### e). Estudio de caso en El Fuerte, Sinaloa

De acuerdo a la Secretaría del Bienestar, el Programa Sembrando Vidas inició operaciones en Sinaloa en 2021 en una superficie global de 25 mil hectáreas y en beneficio de 10 mil familias campesinas.

El Programa cuenta con una estructura de 10 facilitadores y 100 técnicos sociales y productivos que apoyarán a las comunidades y tendrán a su cargo a mil 200 becarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, que instrumenta la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En la entidad son un total de siete municipios los beneficiados del Programa Sembrando Vidas: Municipio de Sinaloa con mil 965 beneficiarios; Ahome con 1,005 beneficiarios, El Fuerte con 970 beneficiarios;

Cósala con 914 beneficiarios, Mocorito con 841 beneficiarios y Concordia con 71 beneficiarios.

De acuerdo a información de la Secretaría del Bienestar, a los participantes se les entregarán 6,250.00 pesos mensuales y en total se erogan en Sinaloa 48 millones 435 mil pesos al mes con un total de 9 mil 687 beneficiarios del programa. A continuación, analizaremos, el caso de estudio.

A 16 kilómetros de San Blas, El Fuerte, enclavado entre las montañas y en los límites con el municipio de Sinaloa de Leyva se encuentra el ejido Jiquilpan II, una pequeña comunidad de 30 viviendas y 72 habitantes, de los cuales 24 (21 hombres y tres mujeres) son beneficiarios del Programa Sembrando Vidas (SV), un programa del Gobierno Federal considerado como prioritario en apoyo al campo mexicano, buscando generar empleos y reforestar.

El programa llegó a esa pequeña comunidad hace dos años y beneficia a campesinos y campesinas de 30 a 70 años, que se dedican a trabajar en el campo en la producción de alimentos y siembra de árboles.

Durante el trabajo de campo se observó que el programa ha tenido efectos positivos en la comunidad al evitar la migración hacia Estados Unidos, incluir a las mujeres y generar ingresos, para combatir la pobreza.

Se realizaron un total de seis entrevistas semiestructuradas a beneficiarios del programa, respecto a los efectos de éste.

“Muchos de los compañeros antes del programa ya se querían ir con sus hijos a Los Mochis o hasta Estados Unidos, porque aquí está muy difícil la vida. La gente trabaja en los campos de cultivo como El arándano. Las tierras son de temporal; la gente siembra maíz, ajonjolí y lo que puede, pero ya quisiéramos que la cosecha durará todo el año”, expresa una de las beneficiarias.

Otra de las mujeres beneficiarias de SV comenta: “La verdad este apoyo de 6 mil 250 pesos me ha ayudado mucho. En mi familia yo soy beneficiaria por una herencia de una parcelita por parte de mi papá. Con esto demostramos que las mujeres también podemos trabajar en el campo. Antes del programa yo vendía pan”.

En ese sentido, observamos que el programa ha cumplido los objetivos de generación de empleos en el campo y la inclusión de la mujer rural.

A su vez, el fundador de este ejido señala: “ Aparte del beneficio económico que estamos recibiendo del Gobierno Federal, también recibimos mucha experiencia en el proceso de siembra y mantenimiento de plantas y árboles por parte de los técnicos. Además, aprendemos de plantas y aprendemos a ahorrar. Pura ganancia llevamos”

En tanto, uno de los productores beneficiarios del programa, entrevistado en el vivero mientras rellena bolsas de plástico, dice “Aquí nosotros sabemos de palo colorado y todo lo que se da en la sierra, pero no sabíamos que había que sembrarlo y darle mantenimiento. Tenemos sembrados nopales, guaje, palo colorado, chile chiltepín y agave. Del agave nos dieron unas plantitas a través del mismo programa

y ahí vamos aprendiendo de plantas. El programa es muy bueno; ayuda a la gente a tener un ingreso y que no deje el rancho”.

Dicen que cada persona tiene 2.5 hectáreas que siembran de productos maderables, maíz, ajonjolí y una hectárea de árboles frutales. Un total de 24 personas del ejido Jiquilpan II son beneficiarias del programa, entre los que se encuentran ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios. El ingreso es de 6 mil 250 pesos mensuales, menos 500.00 pesos, de los cuales 250.00 se destinan a un fondo de ahorro y 250.00 pesos a un fideicomiso del bienestar.

Los productores explican que cuando recién inicio del programa, tuvieron algunos obstáculos, tales como que algunos campesinos no tenían tierra lista y tuvieron que desmontar, lo cual erosionó algunas partes de las parcelas.

Asimismo, que al principio en el vivero se les dieron árboles que no se adaptaron al clima de Sinaloa; por lo que secaron. Admiten que en forma paulatina han ido aprendiendo.

Es decir, que en el primer año enfrentaron las limitaciones de que hubo deforestación, insuficiente asistencia técnica en los viveros y siembra de árboles que correspondían a otra región climatológica.

## 5 DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación reflejan que sí se está cumpliendo con los objetivos del programa de reforestar y generar empleo para los campesinos en condición de pobreza y marginalidad.

Los hallazgos son coherentes con los resultados de Baca et al (2022) respecto a que se presentan casos de deforestación e insuficiente asistencia técnica a los productores agrícolas.

También se coincide con estos autores en el sentido de que es un programa de agricultura multifuncional que presenta bondades, pero aún tiene áreas de oportunidad.

La evaluación que se presenta en este artículo científico es concomitante o de procesos, dado que es la que se lleva a cabo durante la fase de implementación del programa y permite identificar los apremios organizacionales (Torres Melo y Santander, 2013).

Es importante reflexionar como lo indica Ballart (1993) que la evaluación en el sector gubernamental puede abarcar todas las etapas o fases de una política o programa desde su concepción hasta su impacto, pasando por su implementación u operación.

En la misma línea argumentativa de Torres Melo y Santander (2013), se ha detectado que los apremios organizacionales en la implementación del programa son múltiples (rutinas, reglas no escritas, formas de trabajo diferentes en cada Comunidad de Aprendizaje Campesino, cuellos de botella administrativos, culturas organizacionales distintas en cada ejido o comunidad), cuyos aspectos son claves para explicar el éxito o fracaso del programa.

El uso de la Metodología del Marco Lógico (MML) es útil para el diseño y evaluación de las políticas públicas (como se refleja en la figura 1 y 2 del artículo); por lo que desde 2007 fue adoptada por

el Gobierno Federal en México y se convirtió en obligatorio para los programas federales, la cual se realiza a través del Consejo Nacional de Evaluación para el Desarrollo Social (CONEVAL) toda política social y la no social a mediante la Unidad de Evaluación al Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La MML (Cepal, 2007; Arellano, 2013 y Gámez, 2020) es gran utilidad para identificar desde el problema público, mediante la construcción del árbol del problema (en el centro el programa y en la parte inferior las causas y en la parte superior los efectos. El árbol se lee de arriba hacia abajo). Enseguida se construye el árbol de objetivos (en donde los aspectos identificados como negativos en el árbol del problema se ponen como positivos y en el centro se pone la situación deseada para solucionar el problema; en la parte inferior los medios y en la parte superior los fines. Del árbol de objetivos es de donde posteriormente se hace la selección de alternativas de solución). Posteriormente el análisis de los involucrados (en donde se analizan los involucrados en forma directa e indirecta, así como se le asigna la intensidad que tiene cada uno en una escala de 1 al 5. Finalmente, la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (en donde se establecen el fin del programa, propósito, componente y actividad. Ver MIR del Programa Sembrando Vida). En la construcción de la MIR todos los aspectos son importantes, pero para que la MIR sea válida como instrumento de evaluación de política o programa público debe tener las evidencias, que permitan consultar lo que se establece en cada apartado).

Respecto a las limitaciones del trabajo, la principal limitación es que se trata de un estudio cualitativo, cuyos hallazgos no pueden generalizarse.

Como futuras líneas de investigación mencionamos:

- Evaluación de consistencia de resultados del Programa Sembrando Vida.
- Análisis de la implementación del Programa Sembrando Vida. Un enfoque de apremios organizacionales.

## 6 CONCLUSIONES

El Programa Sembrando Vida representa uno de los programas emblemáticos de la Cuarta Transformación para el campo mexicano, cuyos objetivos son reducir la pobreza en el campo, reforestar y en consecuencia mejorar las condiciones de vida de los jornaleros. En el estudio de caso analizado, encontramos que los principales efectos son: reducir la migración, lograr la inclusión de las mujeres y generación de empleos a campesinos que viven por debajo de la Línea General de Bienestar.

Este artículo logra responder la pregunta principal de investigación de ¿cuáles son los efectos del programa en la comunidad de Jiquilpan II, El Fuerte, Sinaloa, México?, en donde los principales hallazgos indican que el programa cumple con la inclusión de la mujer, reducir la migración interna y hacia Estados Unidos, así como reducción de la pobreza laboral de los habitantes de esa comunidad; sin embargo, el programa presenta diferentes fallas de implementación, principalmente de coordinación entre el ente

implementador y los beneficiarios del programa, que ha generado que se siembren especies que no son endémicas para Sinaloa y en consecuencia se sequen; deforestación de predios por quema para tener una superficie de 2.5 hectáreas e insuficiente supervisión de los técnicos hacia los viveros y Comunidades de Aprendizaje Campesino, que se integran por 25 pequeños productores.

Otro aspecto que no considera el programa en su implementación y es importante que se tome en cuenta es la vocación productiva de cada región geográfica del país, así como las especies endémicas que de acuerdo al clima de cada zona geográfica de México es posible sembrar. En resumen, el programa también contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 respecto a hambre cero, inclusión de la mujer (género) y trabajo decente.

Sin embargo, el programa SV aún presenta Aspectos Susceptibles de Mejora, que mencionamos a continuación:

Es necesario que los calendarios de compra, distribución y entrega de plantas e insumos estén acordes a los ciclos agrícolas.

- ✓ Es oportuno, generar un plan integral de capacitación y asistencia técnica, con objetivos y metas claras que contemple las distintas necesidades de los productores y sus comunidades, que requerirán de atención a lo largo del presente sexenio, con fin de prever que la capacitación y el acompañamiento técnico se ajusten a la evolución del ciclo productivo de los sembradores (corto, mediano y largo plazos) y a las necesidades sociales que surjan.
- ✓ Complementar el diagnóstico con información sobre los criterios empleados para definir la estrategia de cobertura, con el fin de diseñar procedimientos que garanticen la adecuada priorización de la población objetivo.
- ✓ Explicar los conceptos de organización comunitaria, finanzas sociales, cultura del ahorro, regeneración del tejido social; seguridad alimentaria. Entre mayor claridad tengan los operadores y sujetos de derecho con respecto a estos conceptos, mejor podrán alinearse sus actividades con el logro de los objetivos que se propone alcanzar el PSV.
- ✓ Valorar qué temas de la coordinación interinstitucional se pueden delegar en los coordinadores regionales y territoriales para generar sinergias y negociaciones a nivel regional, estatal o local, que contribuyan a una mejor implementación del programa.



## REFERENCIAS

- Arellano G. D. et. al. (2013). *Sistemas de Evaluación al Desempeño en Organizaciones Públicas: México*. Editorial CIDE.
- Baca, J., Cuevas, V., & Pilar, B. (2020). De la dispersión a la centralización de las políticas públicas en el sector rural de México. *nósis*, 5-19.
- Ballar, X. (1993). *Evaluación de políticas. Marco conceptual y organización institucional*. Recuperado el 11 de Julio de 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=27215> acceso 11 de Julio de 2024..
- Brum, M. C. (2013). *Políticas Públicas: los debates de su análisis y evaluación*. 39–59.
- Cardozo, M. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Recuperado el 11 de julio de 2019 de: [http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/eval\\_pol\\_prog\\_pub.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/eval_pol_prog_pub.pdf)
- Carrillo, E., & Tamayo, M. (2005). La formación de la agenda pública. *Foro Internacional*, XLV(4), 658–681.
- Cano C. J. I (2022). Leer el desorden. Cambio agrario, campesinado y Sembrando Vida. *Estudios Sociológicos* Vol (42). Obtenido de: <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/2362>
- Casar, A., & Maldonado, C. (2010). *Formación de agenda y procesos de toma de decisiones: una aproximación desde la ciencia política*. Centro de Investigación y Docencia Económicas. [https://www.cide.edu/publicaciones/status/dts/DTAP\\_207.pdf](https://www.cide.edu/publicaciones/status/dts/DTAP_207.pdf)
- Cortez E. JG, Baca DM, Gómez, H.T. Valdez, V.E. (2022). Multifuncionalidad de la agricultura como herramienta de análisis de políticas agrarias: el caso del Programa Sembrando Vida. *Acta Universitaria*. (32). 1-18
- CONEVAL. (2020). *Módulo de indicadores de los programas y acciones de desarrollo social. Obtenido de Sembrando Vida (MIR 2019)*: <http://sistemas.coneval.org.mx/SIMEPS/MIR.aspx?pIdMatriz=19000823&pCiclo=2019&pRamo=20&siglas=BIENESTAR&nombre=Sembrando%20Vida&t=b>
- CONEVAL. (2022). Obtenido de *FICHAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN 2021-2022 de los Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social*: [https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/FMyE\\_21-22.pdf](https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/FMyE_21-22.pdf)
- (s.f.). Obtenido de <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/programa-sembrando-vida>
- CONEVAL. (2019). *SIMEPS*. Obtenido de: <http://sistemas.coneval.org.mx/SIMEPS/Programa.aspx?pIdMatriz=19000823&pCiclo=2019&pRamo=20&siglas=BIENESTAR&nombre=Sembrando%20Vida&t=>
- CONEVAL. (12 de Julio de 2020). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/COMUNICADO\\_11\\_PROGRAMA\\_SEMBRANDO\\_VIDA.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/COMUNICADO_11_PROGRAMA_SEMBRANDO_VIDA.pdf)
- Fernández, G. L. (2017). *Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones*. 6, 111
- Gámez G. R. (2020). *Evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*. México: Ediciones de Lirio-Editorial UAS.

Honorato, M. J. E. (2020). Modelo efectivo en políticas públicas de educación para la lectura en base a la evaluación de impacto, el uso de tecnologías vinculadas con la innovación y la apropiación social del conocimiento. [https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2080/1/Jesús Honorato\\_PI.pdf](https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2080/1/Jesús_Honorato_PI.pdf)

Mejía, L. (2003). La evaluación de la gestión y las políticas públicas. México: Editorial Porrúa.

México, G. d. (s.f.). Consulta al Padrón Único de beneficiarios Sembrando Vida. Obtenido de <https://pub.bienestar.gob.mx/v2/pub/programasIntegrales/16/799>

Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile: Serie Manuales No.41 CEPAL

Pedraza (2021). El Programa Estratégico Sembrando Vida. ¿Promueve la soberanía alimentaria?. Grietas. Revista Crítica de Política Internacional (2). 147-161.

Roth D. A. N. (2009). Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación. Bogotá, Editorial.

Saúl Arellano. (17 de Julio de 2020). MÉXICO SOCIAL. Obtenido de <https://www.mexicosocial.org/evaluacion-de-diseno-del-ptograma-sembrando-vida/>

SEGOB. (21 de Diciembre de 2022). DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608917&fecha=28/12/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608917&fecha=28/12/2020)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). Recuperado de: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Informes\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Uni](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Uni)  
on

Torres-Melo, J. & Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas: Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía. Bogotá, Columbia: IEMP ediciones