



SECRETARÍA
DE HACIENDA

INFORME FINAL

Docencia en Educación en Bachillerato

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social

28/08/2018

**Silvano
Robles**



Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO 3

OBJETIVO GENERAL 5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN 7

TEMA I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA 8

 1. TABLA RESUMEN DEL PROGRAMA 8

 2. PRINCIPALES ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROGRAMA 10

TEMA II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA 17

TEMA III. VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS 22

 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN 25

 2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA 29

 3. SOLICITUD DE BIENES Y/O SERVICIOS 30

 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS 30

 5. PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS 31

 6. DISTRIBUCIÓN Y/O ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS 32

 7. SEGUIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS 32

 8. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO 32

 9. EVALUACIÓN DE RESULTADOS 35

 10. RENDICIÓN DE CUENTAS 37

ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS 39

TEMA IV. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA 39

 1. EVALUACIONES REALIZADAS ANTERIORMENTE 39

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL 40

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 41

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL 41

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN 45

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO 46

ANÁLISIS FODA 48

CONCLUSIÓN GENERAL 52

ANEXOS 53

 ANEXO I. GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS 53

 ANEXO II. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA 54

 ANEXO III. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA 58

 ANEXO IV. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 59

 ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD ESTATAL DEL PROGRAMA 62

 ANEXO VI. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM) 63

 ANEXO VII. FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES 65



RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Docencia en Educación en Bachillerato a cargo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, se orienta a las acciones y proyectos que permitan la correcta prestación y regulación del servicio educativo en bachillerato mediante criterios de mejora de la calidad¹, con el propósito de que los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres reciban servicios educativos de calidad². Objetivo que entrega a través de los Componentes y Actividades que se articulan en la Matriz de Indicadores para Resultados del mismo: “Servicios de educación media superior otorgada” y “Docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados”. Todo esto, bajo la perspectiva que otorga la alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 a nivel línea de acción 001 “estimular el desarrollo profesional de los maestros, centrado en la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, en el marco del Servicio Profesional Docente” y al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 a nivel línea de acción 01 “Diseñar un programa de capacitación permanente a docente y personal directivo en prácticas pedagógicas, manejo de tecnologías didácticas y detección atención de problemas físicos y psicológicos en el alumnado para asegurar una educación integral de calidad.

En ese sentido, se indica que su población objetivo son “alumnos y alumnas”, aún y cuando el único proceso documentado en las Fuentes de Información proporcionadas por el Organismo Descentralizado sea el de “Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)”; mismo que se encuentra normado en los Acuerdos del Consejo Directivo de ese Sistema, así como en el Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción al SNB. Para la integralidad del Programa, es posible detectar a los actores involucrados en su desarrollo y consolidación; de la misma forma, se posibilitó la equivalencia de los procesos presupuestarios con la información proveída por el COBACH.

Destaca en la presente Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, que, para el proceso mencionado anteriormente, el grado de consolidación operativa es de 4 puntos. Además, se encuentra consolidado conforme a la normatividad y a los resultados presentados en 22 de 28 planteles que se encuentran en algún nivel del SNB. Sin embargo, este único proceso no permite consolidar o revisar los procesos adyacentes.

En lo que respecta a ejercicio presupuestal, el Programa presenta un índice de costo-eficiencia rechazable, con sólo el 50% de los recursos ejercidos para 2017. Para lo cual, se adjunta evidencia y justificación por parte de la Jefatura del Departamento de Estadística del COBACH. Cabe destacar, que el Organismo

¹ Gobierno del Estado de Chihuahua. Reporte PRBRREP102 Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2017.

² Ibidem.



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

Descentralizado, cumple con las obligaciones de transparencia, indicadas en el artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Chihuahua, como es posible visualizarlo en el sitio web de transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Finalmente, se indica que el Programa ha presentado avances al presente ejercicio fiscal, después de someterse a una Evaluación Específica del Desempeño en 2013 a cargo de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, misma que derivó en diez Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos por el Organismo, y de los cuales aún quedan algunos por cumplir; siendo el más importante el referente a la emisión de las Reglas de Operación del Programa, de las cuales no se incluye algún oficio ni evidencia de que se encuentren en elaboración o revisión; aunque la clasificación programática no las considere como obligatorias para este Programa.



OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la presente Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social es realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa Docencia en Educación en Bachillerato lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, así como con la normatividad que dicho Programa tiene. Como resultado de este análisis, se efectúan recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Por su parte, los objetivos específicos de la Evaluación son:

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa;
- Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
- Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo; e
- Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

En definitiva, se pretende que el Organismo responsable de la operación del Programa, se valga del análisis resultante, así como de los hallazgos y Aspectos Susceptibles de Mejora, con el objetivo de que se realicen las mejoras pertinentes para la optimización de los procesos del Programa que conllevarán a una mejora de la gestión pública, y la aportación al Propósito y al Fin, reflejando finalmente, la contribución al Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y al Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021.



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

Es por lo anterior, que en el presente Informe, se podrán encontrar los hallazgos, el análisis FODA, los Aspectos Susceptibles de Mejora, y las conclusiones que la Instancia Técnica Evaluadora (ITE) observa y propone como un medio para que el Colegio de Bachilleres del Estado Chihuahua logre objetivos orientándose a resultados.



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato / Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.



TEMA I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1. TABLA RESUMEN DEL PROGRAMA

Con la información proporcionada por el área responsable de la operación del Programa Presupuestario, se deberán llenar los campos de la siguiente tabla:

Tabla 1

| Tema | Variable | Datos |
|-----------------|---|---|
| Datos Generales | Clave del Programa | 1117703 |
| | Nombre del Programa | Docencia en Educación en Bachillerato. |
| | Definición del Programa | Se orienta a las acciones y proyectos que permitan la correcta prestación y regulación del servicio educativo en bachillerato mediante criterios de mejora de la calidad. |
| | Siglas en caso de aplicar | No aplica. |
| | Año en que inició su operación | No se especifica / la Dirección de Planeación desconoce la fecha de inicio. |
| | Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa | Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. |
| Objetivos | Problemática o necesidad que pretende atender | Baja calidad educativa. |
| | Objetivo General del Programa (Propósito) | Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres reciben servicios educativos de calidad. |
| | Principal Normatividad | Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. Ley General de Responsabilidades Administrativas. Ley General de Educación. Ley General del Servicio Profesional Docente. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chihuahua. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. |



| | | |
|---------------------|--|---|
| | | Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). Acuerdo número 14/CD/2013 del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato. |
| | Eje del PND y PED con el que está alineado | PND Eje N3 México con Educación de Calidad. PED Eje E1 Desarrollo Humano y Social. |
| | Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado | PND Objetivo 00 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad. Estrategia 001 Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico. PED Estrategia 401 Diseñar un programa de capacitación permanente a docentes y personal directivo en prácticas pedagógicas, manejo de tecnologías didácticas y detección y atención de problemas físicos y psicológicos en el alumnado para asegurar una educación integral de calidad. |
| Población Potencial | Definición | “Aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema”. El Organismo la define como: egresados de secundaria. |
| | Unidad de medida | Alumno ³ . |
| | Cuantificación | 54,982 ⁴ |
| Población Objetivo | Definición | “Es el número de beneficiarios potenciales del programa. Aquella parte de la población potencial a la que el programa están en condiciones reales de atender”. El Organismo la define como: capacidad de atender. |
| | Unidad de medida | Alumnos y alumnas. |
| | Cuantificación | 43,014 ⁵ |
| Población Atendida | Definición | Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal. |
| | Unidad de medida | Alumnos y alumnas. |
| | Cuantificación | 43,355 ⁶ |

³ En este caso, definir a la población potencial como “alumno” (en su caso se podría especificar que son: alumnos para nuevo ingreso al COBACH; definición de población potencial de acuerdo al CONEVAL: Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.) en la Matriz de Indicadores para Resultados 2017 no parece tan idóneo, ya que estos aún no forman parte del Sistema del Colegio de Bachilleres, sino que son una población que podría serlo.

⁴ Esta cantidad difiere de la indicada en el Formato SH-PRG3 Focalización de la Población Objetivo, en donde se cuantifica como 53,878 egresados de secundaria.

⁵ Esta cantidad difiere de la indicada en el Formato SH-PRG3 Focalización de la Población Objetivo, en donde se cuantifica con 42,048 alumnos.

⁶ Con base en la Fuente de Información “Alumnos 2017-B”, proporcionada por el Organismo Descentralizado en formato digital. Tomando en cuenta a los alumnos del Sistema de Enseñanza Abierta.



| | | 179017 Contraparte Estatal | 489817 Ingresos Propios | 579017 Reasignaciones de Recursos Federales | Total |
|--|--|--|-------------------------------|--|------------------|
| Presupuesto para el año evaluado | Presupuesto Autorizado (por fuente de financiamiento) | \$216,427,071.00 | \$21,769,422.00 | \$212,779,026.00 | \$450,975,519.00 |
| | Presupuesto Modificado (por fuente de financiamiento) | \$232,527,842.00 | \$59,854,347.00 | \$86,294,892.00 | \$378,677,081.00 |
| | Presupuesto Ejercido (por fuente de financiamiento) | \$68,203,454.00 | \$38,271,194.00 | \$69,451,422.00 | \$175,926,070.00 |
| Cobertura geográfica | Municipios en los que opera el Programa | Chihuahua, Camargo, Guadalupe Distrito Bravos, Saucillo, Juárez, Ahumada, Casas Grandes, Hidalgo del Parral, Nuevo Casas Grandes, Lázaro Cárdenas, Delicias, Jiménez, Balleza y Extensión Valle de Zaragoza ⁷ . | | | |
| Focalización | Unidad territorial del Programa | Estatal, dividida en Planteles en los Municipios mencionados anteriormente. | | | |

2. PRINCIPALES ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROGRAMA

Para el análisis del presente apartado se identifican y enuncian las Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables y/u organizaciones que intervienen en la operación y/o gestión del Programa Presupuestario, el orden de gobierno al que pertenecen (federales, estatales y municipales); así como las obligaciones y compromisos de los actores involucrados en el Programa Presupuestario y la congruencia entre las funciones realizadas por dichos actores y lo establecido en la normatividad aplicable.

Con base en el documento “Personal que realiza acciones para el cumplimiento de las metas – docencia”, así como en el documento “Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior PBC-SINEMS en el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua”, entregados como parte de las Fuentes

⁷ Con base en la información mostrada en el sitio web del Organismo Descentralizado: www.cobachih.edu.mx en la sección “Planteles”. 23 de junio de 2018.



de Información por el Organismo Descentralizado, y en la Normatividad Aplicable, los Actores que intervienen en el Programa Docencia en Educación en Bachillerato se enlistan como sigue:

| Actor | Orden de Gobierno | Obligaciones y compromisos | Análisis de la congruencia |
|---|-------------------|---|--|
| Secretaría de Educación Pública (SEP). | Federal | Mediante el Anexo de Ejecución y a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior, otorga un apoyo presupuestal para gastos de operación y personal al Organismo Descentralizado, con el fin de mejorar la calidad de la educación y asegurar el acceso a la misma. | Es congruente ya que su propósito esencial es el de crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden ⁸ . |
| Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS). | Federal | En representación de la SEP, tiene como compromiso transferir los recursos correspondientes al Anexo de Ejecución 2017. | Es responsable del establecimiento de normas y políticas para la planeación, organización y evaluación académica y administrativa de la Educación Media Superior ⁹ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) | Federal | Se menciona en la cuantificación de los docentes profesionalizados, sin embargo, no es posible detectar su actividad en otros temas. | Es congruente, ya que se encarga de apoyar y dirigir programas y proyectos de desarrollo académico del personal docente y directivo, desarrollar innovaciones, estudios e investigaciones sobre temas prioritarios de educación media superior, y promover la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en las unidades administrativas de la Subsecretaría de Educación |

⁸ Con base en la información contenida en el sitio web de la Secretaría de Educación Pública, sección ¿Qué hacemos?: <https://www.gob.mx/sep/que-hacemos>. 23 de junio de 2018.

⁹ Con base en la información proporcionada en el sitio web de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), sección ¿Quiénes somos? Misión: http://www.sems.gob.mx/en_mx/sems/mision_sems. 23 de junio de 2018.



| | | | |
|---|---------|---|---|
| | | | Media Superior, que contribuyan al mejoramiento de la calidad en la educación. |
| Secretaría de Educación y Deporte. | Estatad | Órgano del Poder Ejecutivo encargado de dar validez y constancia a las actividades y programas del COBACH. | Es congruente, ya que es la instancia responsable del diseño, desarrollo, ejecución, evaluación e innovación de las políticas públicas en materia educativa, científica, tecnológica, cultural y deportiva para el desarrollo humano ¹⁰ . |
| Junta de Gobierno | Estatad | No se indican las actividades que realiza en alguno de los componentes del Programa, no obstante, y con base en la normatividad es un consejo supremo existente, que sirve como supervisor del Organismo. | Es congruente, ya que entre sus actividades se encuentran el aprobar el anteproyecto del presupuesto anual de ingresos y egresos del COBACH, y vigilar su ejercicio. Así como aprobar las normas y disposiciones reglamentarias para la mejor organización y funcionamiento técnico ¹¹ . |
| Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua: | Estatad | Organismo Descentralizado que permite la concentración y operación del Programa Docencia en Educación en Bachillerato. | Es congruente, ya que su objetivo es el de Impulsar la educación correspondiente al nivel medio superior, en las modalidades escolarizada y no escolarizada con características propedéuticas ¹² . |
| • Dirección General | Estatad | Representa legalmente al Organismo en convenios como lo es el Anexo de Ejecución 2017, y supervisa todas las actividades correspondientes al desarrollo del Programa, incluyendo los datos emitidos | Es congruente ya que sus facultades (entre otras) son las de administrar y representar legalmente al COBACH; así como presentar a la Junta de Gobierno todo lo correspondiente a actividades, |

¹⁰ Con base en la información presentada en el sitio web de la Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua: <http://educacion.chihuahua.gob.mx/misin-visin-valores>. 23 de junio de 2018.

¹¹ H. Congreso del Estado, 2013, Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

¹² Ibidem.



| | | | |
|--|---------|---|--|
| | | en los Formatos de la Secretaría de Hacienda. | ingresos y egresos de la Institución ¹³ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Abogado General | Estatal | Funge como el representante legal del Director General, y por tanto es el encargado de que todos los contratos, programas y convenios se ejecuten conforme a las disposiciones jurídicas. | Es congruente, ya que tiene las facultades de representar legalmente al Director General, así como de ser el Apoderado Legal del COBACH, para el desahogo de todo tipo de litigios ante cualquier autoridad federal, estatal o municipal ¹⁴ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Dirección Académica | Estatal | Es el Área que se encarga de que el Programa se alinee y cumpla con los objetivos institucionales, guiando así su operación. | Es congruente, ya que se encarga de coordinar los procesos de planeación, dirección y supervisión de los programas de trabajo técnico-académicos que desarrollen las áreas a su cargo, para apoyar las actividades de los Planteles y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales ¹⁵ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Dirección Administrativa | Estatal | Es clave en la operación del Programa, debido a que de esta emanarán las capacidades con las que cuenta el mismo. | Es congruente, debido a que su objetivo es coordinar y ejecutar los procesos de planeación, programación y evaluación de los recursos humanos, materiales y presupuestales, para el eficiente funcionamiento del Organismo ¹⁶ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Dirección de Planeación. | Estatal | Al igual que la Dirección Administrativa, esta Dirección también es clave para la sustentabilidad del Programa, al encargarse de la primera fase del mismo. | Es congruente, ya que entre sus fines se encuentra el de coordinar la integración y/o actualización del Plan de Desarrollo del Organismo ¹⁷ . |
| <ul style="list-style-type: none"> Contraloría Interna. | Estatal | El Organismo Descentralizado, envió toda la información | Es congruente, ya que se encarga de verificar el adecuado manejo y la comprobación del |

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.



| | | | |
|---|------------------------|--|--|
| | | correspondiente a presupuesto y su manejo, significado de que la contraloría interna maneja adecuadamente sus procesos. | presupuesto autorizado, a fin de que los recursos se apliquen de manera correcta ¹⁸ . |
| Consejo Consultivo. | Estatad | No se presenta información sobre la contribución del Consejo a los componentes del Programa. | Su objetivo es el de proponer los anteproyectos de reformas a los planes y programas de estudio. Así como proponer los programas de actualización y mejoramiento profesional del personal académico ¹⁹ . |
| Coordinador de Zona. | Municipal, por Plantel | Adicional a lo establecido en la normatividad, no se indica su presencia en la consecución de los componentes y actividades de la MIR. | Supervisar las actividades académicas y administrativas, así como los planes y programas de estudio de los Planteles ²⁰ . |
| Personal Docente. | Municipal | Es el encargado de proveer los servicios de docencia, capacitándose y profesionalizándose mediante los programas a los que se adscribe el COBACH, para alcanzar el propósito del Programa. | Es congruente, ya que su objetivo es brindar educación de calidad con el fin de promover el máximo logro de aprendizaje de los educandos, conforme a los perfiles, parámetros e indicadores que garanticen la idoneidad de los conocimientos, aptitudes y capacidades que correspondan ²¹ . |
| Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS). | Federal | Se involucra en el Programa para dar acceso a más planteles que califiquen para el Sistema Nacional de Bachillerato como se menciona en el Manual de Ingreso al SNB. | Es congruente, ya que se dedica a realizar una evaluación exhaustiva a los planteles que desean ingresar al Sistema Nacional del Bachillerato. |

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

²¹ Presidencia de la República, 2013, Decreto por que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.



| | | | |
|---|---------|---|--|
| Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato. | Federal | Ha coadyuvado a los planteles a formar parte del SNB a través del Programa Docencia en Educación en Bachillerato, asegurando la calidad de la docencia y profesionalización. | Establecer y actualizar los criterios, parámetros, metodologías e indicadores que se considerarán para tener por cumplidos los requisitos y por satisfechos los compromisos que los planteles deberán cumplir para su ingreso y permanencia en el Sistema Nacional de Bachillerato ²² . |
| Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. | Estatad | Es el Órgano del Poder Ejecutivo del Estado, encargado de transferir los recursos al Programa, y firmar convenios en representación del Gobierno del Estado de Chihuahua. | Atender todo lo concerniente a la administración financiera y fiscal del Estado de Chihuahua; ejercer las funciones de ingresos, control presupuestal, planeación, operación y control financiero, contabilidad gubernamental, evaluación, recursos humanos, materiales, suministros y servicios generales; impulsar y operar el modelo de Gestión para Resultados en la administración pública estatal; y celebrar convenios fiscales y financieros del Gobierno del Estado con el Gobierno Federal, los Municipios o los sectores paraestatal y paramunicipal; entre otros ²³ . |
| Dirección General de Egresos de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. | Estatad | Unidad Administrativa de la Secretaría de Hacienda que se encarga de supervisar la formulación del Programa y su adecuada operación, desde la planeación hasta la evaluación. | Es congruente, ya que, entre otras facultades, le compete: establecer y aplicar las normas, lineamientos, técnicas y procedimientos para la instrumentación y operación del sistema integral que vincule la |

²² Acuerdo número 14/CD/2013 del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

²³ H. Congreso del Estado de Chihuahua. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua, última reforma POE 2018.06.13/No. 47. Consultada en: <http://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/161.pdf>. 23 de junio de 2018.



| | | | |
|---|----------|--|---|
| | | | planeación, la programación y la presupuestación del gasto público estatal con su ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación; además de controlar y registrar las operaciones financieras con un enfoque por y para resultados ²⁴ . |
| Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. | Estatual | Es el Área de la Secretaría de Hacienda, responsable de dar seguimiento a las evaluaciones del Programa, así como supervisar los resultados que se generen de esta, para implementar acciones de mejora en el mismo. | Es congruente, debido a que le compete coordinar, normar, inducir y apoyar la instrumentación de la Gestión Pública para Resultados en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal; aprobar la Estructura Funcional y Programática que deberán reflejar los programas presupuestarios; coordinar y administrar la operación del Sistema Hacendario PbR/SED que permita la aplicación del mismo en la Administración Pública Estatal ²⁵ . |

Adicionalmente a estos actores, a nivel institución COBACH se involucran las siguientes Jefaturas²⁶:

- Jefatura del Departamento de Estadística: Encargado de recopilar y concentrar los datos estadísticos de toda la estructura escolarizada del COBACH.
- Jefatura del Departamento de Programación y Presupuesto: de forma general, se encarga de la revisión y análisis de las partidas presupuestales para así poder asignar correctamente la suficiencia presupuestal.

²⁴ Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua, Folleto Anexo, Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda, Libro Quinto “Dirección General de Egresos”, Título Primero “Atribuciones”. Consultado en: <http://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/reglamentos/archivosReglamentos/138.pdf>

²⁵ Ibidem.

²⁶ Con base en la información proporcionada por el Organismo Descentralizado como Fuente de Información complementaria a solicitud de la ITE, en formato digital, “Listado de las acciones que realizan generalmente los siguientes departamentos”. 26 de junio de 2018.



- Jefatura del Departamento de Control Escolar: encargada de realizar las actividades relacionadas con el registro y control escolar.
- Jefatura del Departamento de Trabajo Social: responsable de la formación integral de estudiantes mediante la prevención, atención y reducción de situaciones que afectan el desarrollo escolar como la deserción escolar debido a su situación económica, así como la aplicación y seguimiento de programas de apoyos económicos y sociales.
- Jefatura del Departamento de Evaluación: encargada de supervisar y dar cumplimiento a las políticas y procedimientos en materia de evaluación institucional y seguimiento de programas de infraestructura y equipamiento.
- Jefatura de Materia de Educación Física: encargada de revisar y evaluar la aplicación y desarrollo de los métodos y técnicas de enseñanza.
- Jefatura de Materia de Actividades Culturales: encargada de revisar y evaluar la aplicación y desarrollo de los métodos y técnicas de enseñanza.

TEMA II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Con el propósito de elaborar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, se utiliza la información recabada en las fuentes de información, así como en las entrevistas semi-estructuradas, por lo que a continuación se presenta la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. Asimismo, se hace uso imperante de la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública²⁷.

En ese sentido, y con base en la información proporcionada por el Organismo Descentralizado, en las Fuentes de Información, sólo se identifica el siguiente proceso:

²⁷ Secretaría de la Función Pública, 2016, Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos. Consultada en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Guía para la Optimización Estandarización y Mejora Continua de Procesos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Guía_para_la_Optimización_Estandarización_y_Mejora Continua_de_Procesos.pdf). 15 de junio de 2018.



| | |
|---|--|
| Nombre del proceso: | Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato. |
| Fase del proceso presupuestario a la que pertenece: | Ejercicio. |
| Instancia responsable: | Dirección General. |

Texto descriptivo en forma secuencial:

El Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) proviene de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), y permite ir acreditando la medida en la cual los planteles y los subsistemas realizan los cambios previstos en la reforma. Los planteles que ingresan al SNB son los que han acreditado un elevado nivel de calidad. Para ello se someten a una evaluación exhaustiva por parte del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS). Un plantel que es miembro del SNB puede demostrar que ha concretado hasta un determinado nivel los cambios previstos en la RIEMS. Las cinco etapas que permiten la evaluación de planteles, identificadas en secuencia cronológica son:

1. Hacer la solicitud foral de evaluación: que el plantel interesado en ingresar al SNB debe hacer al CD-SNB.
2. Enviar la información y documentos requeridos para evaluación (expediente) que el plantel alimenta en la plataforma electrónica del COPEEMS (asumiendo que se ha elegido la opción en línea por encontrarla como la más eficiente), y que tiene que ser revisada por la DEI.
3. La DA evalúa la documentación turnada por la DEI para determinar si proceden la evaluación in situ y el pago correspondiente.
4. La visita de verificación, que inicia cuando la DA asigna al RA y al OAE que participarán en la evaluación in situ y que concluye con un informe de resultados para una propuesta de dictamen. En el caso de los planteles que soliciten ser evaluados con el propósito de lograr el nivel IV, dicha visita de verificación no tendrá efecto, dado que la evaluación será solamente documental, y finalmente;
5. El cierre de evaluación, donde la DA emite un “dictamen de evaluación”, el CD emite un “pronunciamiento”, la DEI realiza la publicación del resultado y el plantel, cuando sea el caso, procede a la atención de observaciones y recomendaciones, o bien decide iniciar un procedimiento de inconformidad en el que se revisará el dictamen cuando es desfavorable y, eventualmente, proceder a una nueva evaluación.

Así sucesivamente, los planteles irán cumpliendo por etapas los niveles exigidos. A cada etapa de cumplimiento corresponde un nivel, el cual asigna cuatro niveles, siendo el de mayor categoría el nivel I, en el cual el plantel puede acreditar que ha cumplido cabalmente con la RIEMS y que se encuentra en un proceso de mejora institucional continua. Los actores interrelacionados son el Consejo Directivo del SNB,



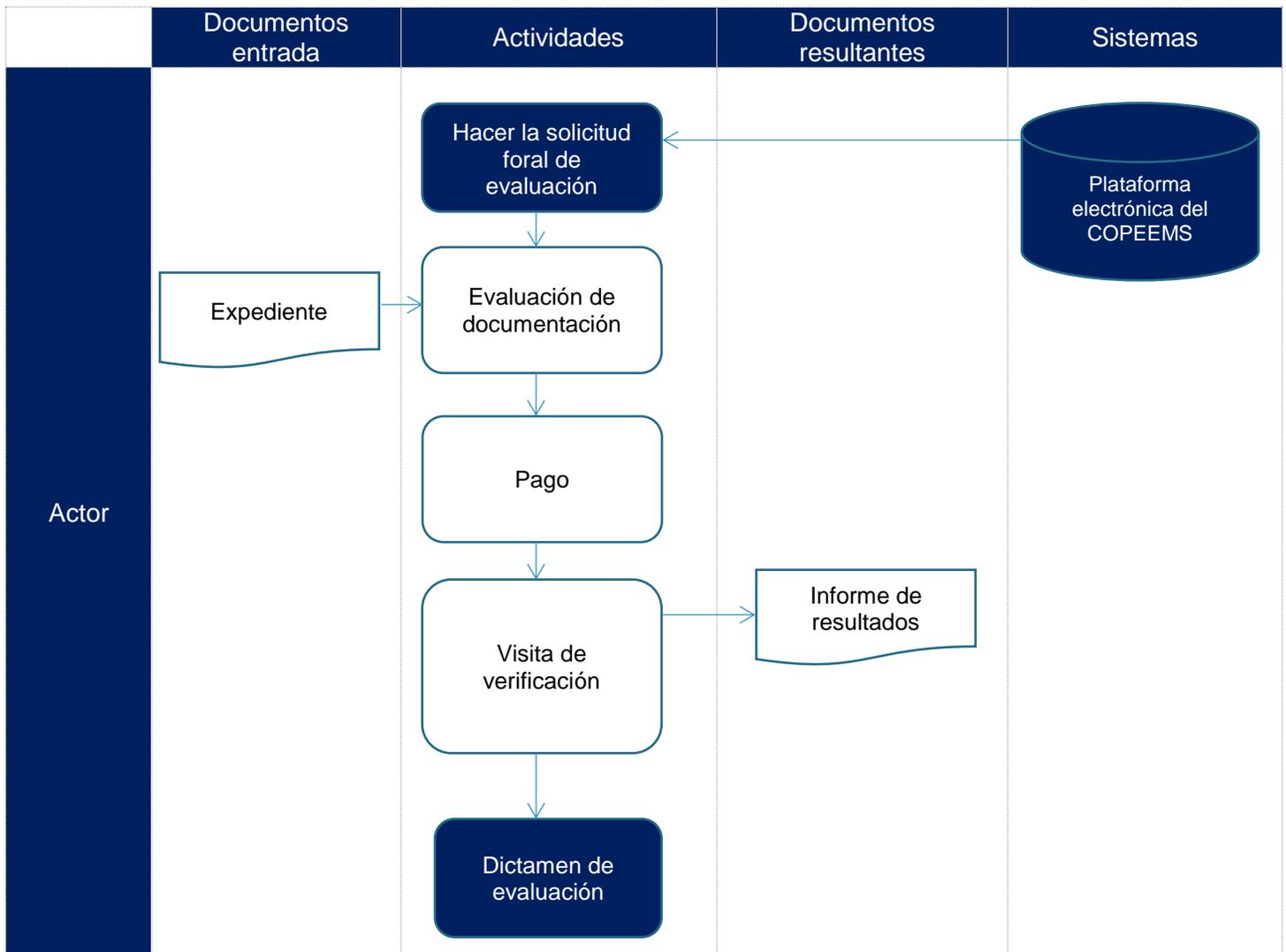
la COPEEMS, los Directores de Planteles y los Docentes. El fundamento normativo es el Manual para evaluar a los planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato, así como los Acuerdo del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato²⁸. No se especifican los periodos que comprende el proceso.

Respecto a lo que adicionan los Términos de Referencia se indica lo siguiente:

1. Los componentes y actividades que integran el proceso son:
 - a. C02 Docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados
 - i. A01C02 Fortalecimiento del programa de academias.
 - ii. A02C02 Operación del programa de innovación didáctica y pedagógica.
 - iii. A03C02 Operación del programa de inducción.
2. El límite del proceso es cuando el plantel que ingresó al SNB ha cumplido con el último nivel y se mantiene actualizado para continuar proveyendo educación de calidad.
3. Insumos y recursos:
 - a. No es posible determinar si el tiempo es el adecuado, ya que no se mencionan los periodos.
 - b. No es posible determinar si el personal es suficiente o si tiene el perfil y capacitación para realizar sus funciones, ya que sólo se adjunta un padrón en el que indica cuantos profesores han tomado capacitaciones, sin mencionarse que capacitaciones y su contribución al Sistema.
 - c. No es posible determinar si los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso, ya que no se adjunta información sobre ello.
 - d. No es posible determinar si la infraestructura o capacidad instalada es suficiente para llevar a cabo el proceso, ya que no se cuenta con información.
4. Los productos de dicho proceso sirven como insumo para ejecutar procesos subsecuentes como la estandarización del plantel. Más no se cuenta con información de otros procesos.
5. El sistema de información utilizado corresponde al SNB en la plataforma electrónica del COPEEMS.
6. La coordinación entre los actores es adecuada, ya que se encuentra estandarizada en el Manual para evaluar a los planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato.

²⁸ Informe 2017 SNB. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado como parte de las Fuentes de Información. 18 de junio de 2018.

7. El proceso es pertinente en el contexto y condiciones en el que se desarrolla, ya que es medular para ofrecer una educación de calidad con docencia profesionalizada. Además 22 de 28 planteles en el Estado de Chihuahua ya forman parte del SNB²⁹.
8. Las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso son: la evaluación del plantel y su ingreso al nivel IV en primera instancia.
9. Se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los servicios que ofrece el programa como lo es la encuesta de satisfacción, mencionada más adelante en esta evaluación.



²⁹ Ídem. Informe 2017 SNB.



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

Para más información, consultar el **Anexo II “Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa”**, de la presente evaluación.

Adicionalmente, se analiza el grado de consolidación operativa del Programa, con base en los siguientes elementos y el único proceso proporcionado:

- 1) Existen documentos que norman el proceso como lo son el “Manual para evaluar a los planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato” y los Acuerdos del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato: ACUERDO número 2/CD/2009 , ACUERDO número 4/CD/2009, ACUERDO número 5/CD/2009, ACUERDO número 6/CD/2009, ACUERDO número 7/CD/2009, ACUERDO número 8/CD/2009, ACUERDO número 9/CD/2009, ACUERDO número 11/CD/2010, ACUERDO número 13/CD/2012, ACUERDO número 14/CD/2013, ACUERDO número 15/CD/2013.
- 2) Son del conocimiento de todos los operadores, ya que justamente se encuentran documentados y estandarizados en dicha normatividad.
- 3) El proceso se encuentra estandarizado con base en el Manual mencionado en el punto 1).
- 4) Se desconoce si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimente el proceso.
- 5) El mecanismo detectado para la implementación sistemática de mejoras es el correspondiente a las encuestas de satisfacción.

En virtud de lo anterior, la valoración del grado de consolidación operativa del Programa es de 4 puntos. Para más información, consultar el **Anexo III “Grado de Consolidación Operativa”**, de la presente evaluación.

TEMA III. VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

La valoración de atributos de los procesos del Programa se realiza tomando como base el “Modelo General de Procesos” presentado en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, mismo que se muestra a continuación:





Cabe destacar, que este no es totalmente coincidente con los procesos que se encontraron del Programa, por lo que adicionalmente se indican y describen sus equivalencias:

| Modelo general de procesos | Procesos del Programa equivalentes |
|---|--|
| Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación. | En lo que respecta a Planeación Estratégica, el proceso equivalente es la creación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos para la consolidación de la Matriz de Indicadores para Resultados. En las etapas de Programación y Presupuestación: su presupuestación se realiza con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal evaluado. |
| Difusión del Programa. | Se presenta evidencia de la difusión del proceso de ingreso al SNB, a través de las siguientes ligas: <ul style="list-style-type: none"> • http://www.copeems.mx/planteles/planteles-miembros-del-snb (se enlistan los planteles miembros del SNB). • http://www.sems.gob.mx/es/sems/sistema_nacional_bachillerato (se invita a los jóvenes, padres de familia y público en general a conocer las opciones educativas de calidad en el bachillerato). De igual forma se visitó el sitio web del COBACH: www.cobachih.edu.mx , y en las secciones “Alumnos” y “Docentes” se indica el calendario escolar, de actividades, asesorías, directorio de carreras, citas psicología, consulta de kardex y biblioteca virtual; así como los planes de estudio, las convocatorias, los servicios académicos, y la formación y actualización docente. |
| Solicitud de apoyos. | El proceso de solicitud de apoyos, consiste en la ministración de los recursos federales y estatales que le corresponden a través del Anexo de Ejecución 2017/SEMS-COBACH-CHIHUAHUA. |
| Selección de beneficiarios. | El proceso de selección de beneficiarios no se encuentra bien focalizado, ya que el Programa contempla como beneficiarios a los alumnos, esto con base en la Ley Orgánica del Estado de Chihuahua. Sin embargo, para el proceso de ingreso al SNB, la población objetivo serían los planteles, con base en el |



| | |
|---|---|
| | Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato. |
| Producción de bienes y servicios. | Corresponde a las actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados: servicios de educación media superior otorgada; docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados; aplicación de exámenes extraordinarios; mejoramiento de los programas de tutorías grupales; aplicación de exámenes en el Sistema de Enseñanza Abierta; fortalecimiento del programa de academias; operación del programa de innovación didáctica y pedagógica; operación del programa de inducción. |
| Distribución y/o entrega de ayudas y/o subsidios. | Al igual que para la producción, el proceso es equivalente con cumplir con todas las actividades y componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados. |
| Seguimiento y satisfacción de beneficiarios. | El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de una encuesta de satisfacción en donde se evalúan todos los aspectos del plantel, desde la dirección general hasta la cafetería. Además en la página web del COBACH se puede visualizar la existencia de un buzón de quejas y sugerencias, accesible para todo el público. |
| Seguimiento y monitoreo del desempeño. | El proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño se hace a través de los formatos de la Secretaría de Hacienda: Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados y Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. |
| Evaluación de resultados. | El proceso de evaluación de resultados es equivalente cuando el Programa está sujeto a una evaluación como la Específica de Procesos con Enfoque Social, en el cual se entregan fuentes de información a la ITE, a través de la UTE, para realizar un análisis de gabinete que dará origen a un Informe Final con ASM comprometidos por el Organismo Descentralizado. |
| Rendición de cuentas. | El proceso de rendición de cuentas del Programa se realiza a través de la página de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, bajo la normatividad del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, con la publicación de las fracciones indicadas en el mismo. |



Para más información, consultar el **Anexo IV “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”** de la presente Evaluación.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

El Propósito del Programa se define a partir del problema central identificado, siendo una versión positiva del mismo; esto es, a partir del Árbol del Problema, se construye el Árbol de Objetivos, en el que las causas y los efectos del problema, pasarán a ser los medios de solución y los fines que se persiguen con el logro del objetivo. En ese sentido, los principales objetivos del Programa se instituyen en el Reporte PRBRREP560 “Matriz de Indicadores 2017”, en el que se presentan el Fin y el Propósito del mismo; siendo el primero:

“Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres reciben servicios educativos de calidad”³⁰.

Mientras que el segundo, se define como “contribuir al fortalecimiento de la educación con calidad en el Estado de Chihuahua, mediante la impartición de servicios educativos en el Colegio de Bachilleres”³¹.

En virtud de lo anterior y bajo el análisis realizado a los componentes y actividades que integran la Matriz de Marco Lógico de este programa: C01 “Servicios de educación media superior, otorgados”, A01C01 “Aplicación de exámenes extraordinarios”, A02C01 “Mejoramiento de los programas de tutorías grupales”, A03C01 “Aplicación de exámenes en el Sistema de Enseñanza Abierta”; C02 “Docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados”, A01C02 “Fortalecimiento del programa de Academias”, A02C02 “Operación del programa de innovación didáctica y pedagógica”, y A03C02 “Operación del programa de inducción”³². Con el fin de verificar, si estos aportan a la realización del propósito y son suficientes en términos de que se logre el objetivo con su implementación, se incluyen las siguientes tablas para el análisis de la lógica vertical y horizontal de los componentes y actividades que integran la Matriz; esto con base en la Guía para la Elaboración de la de Matriz de Indicadores para Resultados de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)³³:

³⁰ Reporte PRBRREP560 “Matriz de Indicadores – presentado al Honorable Congreso del Estado 2017”. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

³³ CONEVAL, 2013, Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Consultado en: https://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf. 13 de junio de 2018.



| Revisión de la lógica vertical | |
|---|-----------|
| Pregunta | Respuesta |
| ¿Las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir o entregar cada componente? | No |
| ¿Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito del Programa? | Sí |
| ¿El propósito es único y representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo? | Sí |
| ¿Es razonable esperar que el logro del propósito implique una contribución significativa al logro del fin? | Sí |
| ¿El fin está claramente vinculado a algún objetivo estratégico de la institución que opera el programa? | Sí |

| Pregunta | Respuesta |
|--|--------------------------|
| ¿Los supuestos de sustentabilidad en el fin representan situaciones externas al ámbito del control del Programa? | No se incluyen supuestos |
| ¿Los supuestos en los componentes representan situaciones externas al ámbito de control del Programa? | No |
| ¿Los supuestos en las actividades representan situaciones externas al ámbito de control del Programa? | No |
| ¿Existe duplicidad entre los cuatro niveles de objetivos (mismo objetivo en dos niveles con distintas palabras)? | No |

- Con base en la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del CONEVAL³⁴, se determina que las actividades no son las necesarias, ni suficientes para entregar o producir cada componente, ya que no involucran a otros servicios que según la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua también se proporcionan y ayudan a cumplir los componentes.
- Se establece que los componentes son los necesarios y suficientes ya que se derivan del Árbol de Objetivos que tiene como finalidad llegar al propósito del Programa, y abarcan dichas dos áreas: docencia y servicios educativos.
- El Fin se encuentra vinculado con el objetivo estratégico del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 “Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad”, y con el objetivo del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 “desarrollar ambientes escolares propicios que generen armonía social, con el fin de asegurar un alto logro educativo y la permanencia de las y los estudiantes en una formación educativa integral”³⁵.

³⁴ Ibídem.

³⁵ Reporte PRBRREP510 Alineación de los Programas Presupuestarios a Planes y Programas.



- El Fin del Programa no contempla en su redacción supuestos de sustentabilidad, por lo que para determinar si presenta un ámbito de acción externo al mismo, es necesario indicarlos.
- Los supuestos en los 3 niveles de la MIR no representan “riesgos que enfrenta el programa y que están más allá del control directo de la gerencia del programa”³⁶.
- Finalmente no existe duplicidad en los niveles de objetivos.

| Revisión de la lógica horizontal | |
|--|-----------|
| Pregunta | Respuesta |
| ¿Los indicadores en el Fin permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro del Fin? | No |
| ¿Los indicadores en el Propósito permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro del Propósito? | No |
| ¿Los indicadores en los componentes permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro de cada uno de los componentes? | No |
| ¿Los indicadores en las actividades permiten monitorear el Programa y evaluar adecuadamente el logro de cada una de las actividades? | Sí |

| Pregunta | Respuesta |
|---|-----------|
| ¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de fin son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? | No |
| ¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de propósito son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? | No |
| ¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de componentes son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? | No |
| ¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de actividades son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? | No |

- El indicador en el Fin no permite monitorear el logro del mismo, ya que medir el porcentaje de planteles en el SNB, no es suficiente para verificar los impactos sociales y económicos alcanzados para los cuales contribuye el Programa³⁷.
- El indicador en el Propósito no permite monitorear completamente el logro del mismo, ya que sólo toma en cuenta el porcentaje de alumnos y alumnas que concluyen su educación media superior en

³⁶ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Consultado en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>. 23 de junio de 2018.

³⁷ *Ibidem*.



el COBACH, sin medir específicamente el nivel de servicios educativos que recibieron, a través por ejemplo del promedio de aprovechamiento.

- El indicador en el Componente C01 no permite monitorear el logro de este, debido a que mide el porcentaje de permanencia de alumnos y alumnas en el ciclo escolar, pero sin indicar la forma en que se mide que se otorguen los servicios de educación media superior. Por su parte, el indicar en el C02 sí permite monitorear su logro, bajo el entendimiento de que se mide el porcentaje de docentes formados y actualizados como una forma de profesionalización de estos.
- Los indicadores en las Actividades sí permiten monitorear el logro de las mismas, esto con base en que se encuentran directamente relacionados con lo que el objetivo correspondiente quiere medir³⁸.
- Los medios de verificación que se establecen para los indicadores de los 4 niveles de la Matriz de Indicadores para Resultados no son los necesarios ni suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su monitoreo, ya que sólo se indica el sitio web del Organismo: www.cobachih.edu.mx y con base en la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, esta columna incluye las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores, y que pueden incluir: estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría y registros contables.

En ese sentido, se indica que la lógica vertical del Programa se cumple en términos de los objetivos, más no en los supuestos, y por ende tiene un efecto en el incumplimiento de la lógica horizontal, tomando como principales razones para ello el cálculo de los indicadores y los medios de verificación de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Por otra parte, cabe destacar que si bien el Programa no está obligado a contar con Reglas de Operación, dada su clasificación programática, en el documento SH-ASM3 “Programa de Mejora de la Gestión Pública” proporcionado por el Organismo Descentralizado, se indica que uno de los ASM comprometidos desde el 2013 era el de considerar elaborar Reglas de Operación, por lo que se visualiza que para el 30 de septiembre de 2016, se contaba con un avance del 20%, bajo el siguiente comentario: “se encuentran en revisión por la Coordinación Jurídica de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte”³⁹. Al no existir Reglas de Operación, hasta el ejercicio fiscal evaluado, se realiza el análisis con base en la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Formato SH-ASM3 Programa de Mejora de la Gestión Pública 2016. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.



y la Ley General del Servicio Profesional Docente; normatividad que se considera medular para verificar el cumplimiento de los procesos.

En lo que respecta a los recursos financieros, el Organismo Descentralizado, envió como fuentes de información complementarias, a solicitud de la ITE los oficios correspondientes a la transferencia de recursos que se hace con base en el Anexo de Ejecución 2017 celebrado entre la SEP, el Gobierno del Estado de Chihuahua y el COBACH con el objeto de proporcionar subsidio para contribuir a los gastos de operación del Organismo. De estos oficios, se deriva que la Directora General del COBACH envía el recibo de ministración correspondiente al Gasto de Operación y Servicios Personales de cada mes por un total de enero a diciembre de 2017 de \$271,029,307.00 pesos con atención al Coordinador Administrativo de la Secretaría de Educación Media Superior y Superior. Esto, es congruente con la normatividad y con lo indicado en el Anexo de Ejecución ya mencionado, como se establece en la Cláusula Segunda “(...) la SEP aportará el monto de \$271,031,307.00 pesos”⁴⁰. Asimismo, el periodo de la ministración ocurre en los 7 días naturales posteriores a la firma del Anexo, disminuyendo el tiempo mencionado en la normatividad, de 10 días⁴¹.

Adicionalmente, se indica que no es posible determinar el monto que se ejerció para el Programa Docencia en Educación en Bachillerato, ya que el Acuerdo no lo especifica. Esto, partiendo de que el Formato PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual – Cierre Anual 2017 del Programa Docencia en Educación en Bachillerato muestra sólo un presupuesto modificado de recursos federales por \$86,294,892.00 pesos⁴².

2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

Con el fin de identificar y describir los mecanismos que utiliza el Organismo Descentralizado para dar a conocer los servicios que entrega el Programa sujeto a evaluación se realizó un análisis de las fuentes de información que se entregaron, sin embargo no se presenta evidencia de la difusión del mismo. De igual forma se visitó el sitio web del COBACH: www.cobachih.edu.mx, y en las secciones “Alumnos” y “Docentes” se indica el calendario escolar, de actividades, asesorías, directorio de carreras, citas psicología, consulta de kardex y biblioteca virtual; así como los planes de estudio, las convocatorias, los servicios académicos, y la

⁴⁰ Existe una diferencia de \$2,000 pesos respecto al monto transferido y el monto indicado en el Anexo de Ejecución.

⁴¹ Anexo de Ejecución 2017 / Apoyo Financiero / SEMS-COBACH-CHIHUAHUA. Cláusula Tercera. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

⁴² Gobierno del Estado de Chihuahua. Reporte PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.



formación y actualización docente mediante los cursos que se ofrecen. Su pertinencia por tanto es correcta, y el lenguaje utilizado es incluyente y adecuado.

3. SOLICITUD DE BIENES Y/O SERVICIOS

Si bien el Programa sujeto a evaluación no entrega bienes, sí hace entrega de lo que le corresponde en las actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados: servicios de educación media superior otorgada; docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados; aplicación de exámenes extraordinarios; mejoramiento de los programas de tutorías grupales; aplicación de exámenes en el Sistema de Enseñanza Abierta; fortalecimiento del programa de academias; operación del programa de innovación didáctica y pedagógica; operación del programa de inducción. Además del certificado de conclusión de la educación en bachillerato, como lo indica la Jefatura del Departamento de Estadística.

4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

Con base en el Formato SH-PRG3 Focalización de la Población Objetivo y con el Reporte PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual, los beneficiarios del Programa sujeto a evaluación son “alumnos y alumnas”, mismos que se describen en la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, Artículo 49 como: “Son alumnos del COBACH los inscritos en las modalidades escolarizada y no escolarizada”⁴³. Esto, bajo el entendido de que si el programa tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la educación con calidad en el nivel medio superior del Estado de Chihuahua, los receptores deberán ser esos alumnos.

En ese sentido, el Programa presenta evidencia del uso de un Padrón de Beneficiarios e integra fuentes de información en formatos “Excel” en los que se enlistan los planteles participantes en eventos culturales y deportivos. Asimismo, integra una base de datos titulada “Formación y Actualización Docente” donde indica el número de profesores que tomaron cierta capacitación en el ejercicio fiscal 2017.

Aunado a ello, y a la contribución de la educación con calidad, se adjunta como Fuente de Información el “Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior PBC-SINEMS en el Colegio

⁴³ Ídem, Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.



de Bachilleres del Estado de Chihuahua”, mismo que muestra los planteles que forman parte del Sistema Nacional de Bachillerato, los cuales son los que han logrado acreditar un elevado nivel de calidad⁴⁴.

Al no encontrarse disponibles aún las Reglas de Operación para el Programa, se utiliza como normatividad el Acuerdo número 15/CD/2013 del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato⁴⁵ que indica en el Lineamiento 1 “Criterios de Elegibilidad”: que para ingresar al SNB los planteles deberán contar con al menos del 75% de su matrícula en programas reconocidos por su buena calidad, y que además la estructura de los programas deberá ser modular y flexible, de tal manera que la conclusión satisfactoria de dichos módulos permita obtener un determinado número de créditos, equivalentes.

5. PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS

Si bien el Programa Docencia en Educación en Bachillerato no produce bienes, si hace la entrega del servicio de educación a su población beneficiaria. Con base en la información proporcionada por el COBACH, se determina que el Sistema Nacional de Bachillerato es clave para este proceso, ya que proporcionar servicios de educación de calidad en educación media superior, requiere de esfuerzos de constante actualización y profesionalización. Siendo ésta, una política de largo plazo para elevar la calidad de la educación en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), que tiene entre sus propósito impulsar un cambio cualitativo, orientándola hacia el desarrollo de competencias, así como una mejora en las organización y condiciones de operación de los planteles⁴⁶. Para lo cual, el plantel deberá demostrar:

- Planes y programas ajustados a la educación por competencias y al desarrollo de los campos del conocimiento que se han determinado necesarios, conforme a la RIEMS.
- Docentes que deben reunir las competencias previstas por la RIEMS.
- Organización de la vida escolar apropiada para el proceso de aprendizaje, la seguridad y en general el desarrollo de los alumnos.
- Instalaciones materiales suficientes para llevar a cabo el proceso de aprendizaje y el desarrollo de competencias.

⁴⁴ Informe 2017 SNB. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

⁴⁵ Acuerdo número 15/CD/2013 del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.

⁴⁶ Informe 2017 SNB. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.



Además de ello, cuenta con los actores mencionados en la sección II de la presente evaluación como lo son los docentes y diferentes departamentos, tal y como lo establece la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

6. DISTRIBUCIÓN Y/O ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Para cumplir con la distribución y/o entrega de los servicios que el Programa ofrece, se hace uso de los actores que ya se mencionaron en la sección anterior y que se basan en la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Adicional a esto, no es posible identificar un mecanismo para compararlo con la normatividad que le aplica.

7. SEGUIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS

Con el fin de identificar las acciones o mecanismos utilizados por el área responsable de la operación del Programa Presupuestario para corroborar el uso de los servicios entregados y su periodicidad de seguimiento, se hizo uso de las siguientes Fuentes de Información proporcionadas por el Organismo Descentralizado: “Encuesta de satisfacción 2017-A” y “Encuesta de Satisfacción 2017-B” en las que es observable la calificación otorgada por los clientes (alumnos) a las siguientes áreas: Dirección del Plantel, Subdirección del Plantel, Prefectura, Profesores, Consultorías, Biblioteca, Cafetería, Servicios Escolares, Laboratorios, Orientación, Tutorías, Intendencia, Prensa, Difusión y Actividades Culturales y Aulas⁴⁷.

Asimismo, el mecanismo es el de realizar acciones correctivas si se obtiene una calificación menor al 70%, a través del Departamento de Fortalecimiento Académico, sin indicar cuales serán específicamente dichas acciones. El total de las encuestas aplicadas durante los meses de febrero, marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre; y oscilan entre 150 y 200 encuestas aplicadas por área.

8. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO

El seguimiento y monitoreo del desempeño del Programa puede ser visualizado únicamente en los Reportes establecidos por el Gobierno del Estado de Chihuahua, mismos que se encuentran en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua:

- PRBRREP104 Seguimiento de Metas de Indicadores, Cierre Anual 2017.

⁴⁷ “Encuesta de Satisfacción 2017-A” y “Encuesta de Satisfacción 2017-B”. Documentos proporcionados por el Organismo Descentralizado, en formato digital, como parte de las Fuentes de Información. 13 de junio de 2018.



- PRBRREP102 Seguimiento a la Matriz de Indicadores, Cierre Anual 2017.
- PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2017.

En ese sentido, se identifica el cumplimiento de las características de relevancia, claridad, monitoreabilidad y pertinencia de los indicadores:

- Nivel Fin.
Indicador: porcentaje de planteles en el Sistema Nacional de Bachillerato.
Tiene claridad, aunque el cálculo sólo abarca el porcentaje de planteles en el SNB, sin adjuntar una cuantificación que permita medir más globalmente el aumento en la calidad de la educación.
- Nivel Propósito.
Indicador: Porcentaje de eficiencia terminal.
Tiene claridad y monitoreabilidad anual, es de tipo estratégico y con unidad de medida porcentual. Sin embargo, al sólo medir el porcentaje de alumnos que concluyen su educación en el COBACH, no permite conocer si se recibieron servicios educativos de calidad. En este caso, para medir la calidad podrían tomarse en cuenta indicadores de calidad como lo serían las calificaciones obtenidas por los alumnos en ciertas pruebas de conocimientos general.
- Nivel Componente
Indicador: C01 Porcentaje de permanencia de alumnos y alumnas.
Tiene congruencia y es monitoreable semestralmente, aunque se reduce a ser estratégico y medir sólo a los alumnos que terminaron el ciclo escolar respecto a los que ingresaron, sin medir necesariamente los servicios de educación media superior otorgada como eventos culturales, deportivos o actividades extracurriculares.

Indicador: C02 Porcentaje de docentes con formación y actualización.
Tiene congruencia y es monitoreable anualmente, midiendo el número de docentes capacitados en formación y actualización respecto al total de docentes del Colegio de Bachilleres, contribuyendo así a asegurar una calidad en la docencia. Este es estratégico.
- Nivel Actividad
Indicador: C0101 Porcentaje de exámenes acreditados.



Tiene congruencia y es monitoreable semestralmente como un indicador de gestión y eficacia ya que medir el número de exámenes extraordinarios permitirá conocer si se están entregando los servicios de educación media superior adecuadamente o con calidad.

Indicador: C0102 Porcentaje de grupos atendidos por Docente Tutor.

Tiene congruencia y es monitoreable de manera anual como un indicador de gestión y eficacia; sin embargo, no es el idóneo si la actividad desea el mejoramiento de los programas de tutorías grupales, ya que sólo mide un porcentaje de atención y no un mejoramiento o avance en la calidad y enseñanza de los mismos. Es decir, la absorción del conocimiento por los grupos no se mide con este indicador, sólo si fueron atendidos.

Indicador: C0103 Porcentaje de exámenes acreditados en el Sistema de Enseñanza Abierta (SEA).

Tiene congruencia y es monitoreable de forma anual como un indicador de gestión y eficacia, ya que permite medir el porcentaje de exámenes acreditados en el SEA respecto a los aplicados.

Indicador: C0201 Porcentaje de asistencia de los docentes a las academias.

Tiene congruencia y es monitoreable de forma semestral como un indicador de gestión y eficiencia, no obstante, en la MIR se busca que los docentes sean profesionistas de calidad y estén en constante capacitación, por lo que medir esto ayudaría a una mejor gestión e impacto del Programa en este nivel.

Indicador: C0202 Porcentaje de docentes con especialidad en competencias para la Educación Media Superior.

Tiene congruencia y es monitoreable de forma anual como indicador de gestión y eficiencia; sin embargo, medir solamente el porcentaje de docentes con especialidad en competencia para la Educación Media Superior es insuficiente para rastrear la operación del Programa de Innovación Didáctica y Pedagógica.

Indicador: C0203 Porcentaje de docentes de nuevo ingreso con inducción.

Tiene congruencia y es monitoreable de forma anual como indicador de gestión y eficacia. No obstante, al igual que el indicador anterior, para operar un programa de inducción sería conveniente medir otras fases que la limitación al porcentaje de docentes de nuevo ingreso con inducción, del total de los que ingresan por primera vez.



Asimismo, es importante mencionar que en el Reporte PRBRREP104 Seguimiento de Metas de Indicadores, cierre anual 2017, sólo se presenta un indicador a nivel Componente, aún y cuando en el Reporte PRBRREP102 Seguimiento a la Matriz de Indicadores, cierre anual 2017 es posible visualizar un indicador para el Componente 01, y 6 indicadores por actividad.

Finalmente, cabe señalar que no se encontró evidencia de un sistema informático adicional de apoyo para medir el desempeño del Programa, por lo que no es posible determinar las fuentes de información que se utilizarían.

9. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para identificar la proporción del gasto del Programa Presupuestario durante el ejercicio fiscal 2017, con relación en el Presupuesto Modificado, se emplean las siguientes fórmulas, en primera instancia por fuente de financiamiento y posteriormente, en conjunto:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Por Fuente de Financiamiento:

En lo que respecta al recurso 179017 de origen Estatal, el porcentaje del gasto es de 29.33, debido a que sólo se ejercieron \$68,203,454.00 pesos de los \$232,527,842.00 pesos destinados:

$$29.33\% = \frac{\$68,203,454.00}{\$232,527,842.00} \times 100$$

Para los ingresos propios del COBACH, clave 489817, el porcentaje de gasto es de 63.94%, ya que de los \$59,854,347.00 pesos presupuestados, se ejercieron \$38,271,194.00 pesos:

$$63.94\% = \frac{\$38,271,194.00}{\$59,854,347.00} \times 100$$

Del recurso 579017 Reasignaciones de Recursos Federales, el Programa ejerció en 2017, 80.48%, es decir \$69,451,422.00 pesos de los \$86,294,892.00 destinados al Presupuesto Modificado:



$$80.48\% = \frac{\$69,451,422.00}{\$86,294,892.00} \times 100$$

De los ingresos en conjunto, de las claves anteriormente mencionadas, se ejerció un gasto total de 46.45%, debido a que se realizó un gasto de \$175,926,071.00 pesos de los \$378,677,081.00 pesos destinados al Programa, es decir, se presenta una variación del presupuesto modificado respecto al gasto de \$202,751,011.00 pesos:

$$46.45\% \text{ del Gasto} = \frac{\$175,926,071}{\$378,677,081} \times 100$$

Es observable que el Programa ejerció sólo una parte de los recursos otorgados para ese ejercicio fiscal. A ese respecto, se realiza un análisis de la asignación por componentes y objetivos:

- Componente 01 Servicios de educación media superior otorgada
Presupuesto modificado: \$266'310,949.00 pesos
Gasto acumulado: \$171'545,614.00 pesos
- Componente 02 Docentes del Colegio de Bachilleres, profesionalizados
Presupuesto modificado: \$112'366,132.00 pesos
- Gasto acumulado: \$4'380,457.00 pesos.

En el Reporte PRBRREP101 Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2017⁴⁸, el COBACH reporta como Justificación al cumplimiento de metas que se verán reflejadas en meses posteriores a dicho cierre de ejercicio. Sin embargo, no se adjunta evidencia del total que se terminó de ejercer en esos meses ni de la razón del incumplimiento del ejercicio.

Finalmente, se determina el costo-efectividad del gasto del Programa Presupuestario con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

⁴⁸ Ídem. Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual.



$$2.15 * = \frac{(\$378,677,081) \div (1,440)}{(\$175,926,071) \div (1,440)}$$

El costo-efectividad del Programa se sitúa en un nivel rechazable, con base en la siguiente ponderación:

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo-Efectividad Deseable | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|----------------------------|-----------|-------|------------|
| 0 | .49 | .735 | 1 | 1.265 | 1.51 | 2 |

Lo anterior, con base en la información proporcionada por el Organismo Descentralizado en el documento que indica la cantidad de docentes registrados en la nómina. Además, el Departamento de Estadísticas del COBACH mencionó que “la población objetivo y la población atendida son 1,440 docentes”, por lo que la cuantificación es la misma. El índice de 2.15 también corresponde a que el Gasto del Programa representa el 46.45% con relación al Presupuesto Modificado, atendiendo a la misma población, lo cual podría sugerir que con casi la mitad del recurso podría atenderse a la misma población objetivo.

10. RENDICIÓN DE CUENTAS

El Capítulo 2, Artículo 77, Fracción IV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, menciona las obligaciones de transparencia que deberán reportar los Sujetos Obligados, entre las que se encuentran la rendición de cuentas a través de la Fracción XXI “la información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes del ejercicio trimestral del gasto, en términos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás normatividad aplicable”⁴⁹, en ese sentido el Programa se adhiere a la normatividad con la publicación del logro de sus metas y demás obligaciones en el portal de Transparencia del Estado de Chihuahua, Sujetos Obligados, Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, Artículo 77⁵⁰. Adicional a esto, en el portal del COBACH: www.cobachih.edu.mx, en la sección “Colegio”, es posible identificar las Guías y Manuales, los Lineamientos, los Acuerdos Secretariales y los Planteles miembro del Sistema Nacional de Bachillerato, que como ya se mencionó anteriormente en la

⁴⁹ H. Congreso del Estado, 2017, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. Consultado en: <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1175.pdf>. 18 de junio de 2018.

⁵⁰ Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Consultado en: <http://transparencia.chihuahua.gob.mx/Secretarias.aspx?nom=Colegio%20de%20Bachilleres%20del%20Estado%20de%20Chihuahua&id=408&tipo=2&art=1>. 18 de junio de 2018.



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

presente evaluación, es uno de los procesos clave para asegurar que el propósito de proveer educación de calidad se cumpla⁵¹.

En lo que respecta a las Fuentes de Información proveídas por el Organismo Descentralizado, se integran los documentos del gasto ejercido por concepto de fortalecimiento del Programa de Academias (C02A01); y por eventos deportivos, culturales y cívicos. Para el primer concepto, se desglosa un gasto de \$213,507.64 pesos por viáticos de la asistencia a dicho Programa, sin embargo, no es posible determinar en qué acciones se invirtió el restante acumulado para esa actividad (\$2,145,828.00 pesos⁵²) o en qué consiste el Programa de Academias per se. De la misma forma, para el ejercicio de recursos por concepto de eventos deportivos, culturales y cívicos, se integra un balance general en el que el gasto ejercido es de \$227,330.01 pesos como apoyo a eventos culturales otorgados a alumnos; sin embargo, no es posible identificar a qué meta contribuye este gasto, ya que dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados no se especifica algún componente o actividad que integre al mismo.

⁵¹ Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, Sistema Nacional de Bachillerato. Consultado en: <http://www.cobachih.edu.mx/Colegio/SNB/Planteles-miembros-del-Sistema-Nacional-de-Bachillerato>. 18 de junio de 2018.

⁵² Ídem. Seguimiento al POA.



ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

Con el fin de presentar una valoración general sobre los atributos de cada proceso del Programa: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, se presenta la siguiente tabla con la descripción respectiva:

| Procesos del Programa | Atributos | Descripción |
|-----------------------|-------------|---|
| Ingreso al SNB | Eficacia | El proceso cumple con sus metas al establecer adecuadamente los documentos normativos para la selección. |
| | Oportunidad | No es posible determinar la oportunidad del proceso, ya que no se conocen los periodos de implementación. |
| | Suficiencia | Es suficiente, bajo la premisa de que ha servido para que 22 de 28 planteles del Estado de Chihuahua se consoliden ante el SNB. |
| | Pertinencia | Es pertinente en tanto que contribuye al propósito del Programa y se vincula con el Componente C02. |

TEMA IV. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

1. EVALUACIONES REALIZADAS ANTERIORMENTE

El Programa Presupuestario fue sujeto de una Evaluación Específica del Desempeño en el ejercicio fiscal 2013 por parte de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua. Con base en ello, y en el Formato SH-ASM2 Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, Formato de Avance del Cumplimiento de los ASM (tercer seguimiento) se presenta la siguiente tabla:



| Programa | Docencia en Educación en Bachillerato | |
|--|--|--|
| Ejercicio fiscal evaluado | 2013 Evaluación Específica del Desempeño | |
| ASM emitidos | Avance del cumplimiento | Observaciones del COBACH |
| 1. Replantear la alineación con el Plan Estatal de Desarrollo. | 100% | Alineado. |
| 2. Mejorar el desempeño de los recursos. | 60% | Se están implementando para la elaboración del 2017. |
| 3. Enriquecer la MML. | 100% | Se están apegando totalmente a la metodología. |
| 4. Propiciar una armonización contable. | 60% | Se está trabajando con la SECyD en un sistema para apegarse a la Ley de Contabilidad Gubernamental. |
| 5. Dar seguimiento a los indicadores de la MIR. | 100% | Se le dio seguimiento con base en el artículo 186 de los Lineamientos para el Ciclo Presupuestario 2016. |
| 6. Elaborar diagnóstico para determinar la problemática central. | 100% | Se incorporaron los formatos correspondientes de conformidad con la metodología de Marco Lógico. |
| 7. Propiciar congruencia presupuestal. | 100% | Se dio seguimiento al POA con la Congruencia Presupuestal. |
| 8. Dar seguimiento a las metas. | 80% | Se da seguimiento conforme se va cumpliendo cada meta. |
| 9. Considerar Reglas de Operación. | 20% | Se encuentran en revisión por la Coordinación Jurídica de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. |
| 10. Homologar información. | 15% | Se encuentra analizando la información para la homologación. |
| 11. Definir metas. | 100% | Existe una interrelación de la MIR-POA. |

Con base en la tabla anterior, es notable que en 3 años, se han cumplido a cabalidad 6 de los 11 ASM emitidos en la Evaluación Específica de Desempeño del 2013 al Programa. Para los ASM 4, 9, 10 y 11 se indica que en ese documento se anexan los oficios o la evidencia del cumplimiento, sin embargo, no se encuentran al legajo, inhabilitando la posibilidad de constatar dicho avance. Los avances reportados podrán visualizarse más detalladamente en el análisis del apartado “Avances del Programa en el Ejercicio Actual” de la presente Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

Con base en el análisis de las Fuentes de Información y la Normatividad Estatal del Programa, no se detectaron problemas que puedan afectar los procesos del Programa, toda vez que estos no se encuentran bien establecidos.

Para detectar problemas, será necesario conocer a profundidad los procesos que integran la producción de servicios y su entrega.



A este apartado, corresponde el **Anexo V “Propuesta de modificación a la normatividad estatal”**.

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Al analizar las Fuentes de Información proporcionadas por el Organismo Descentralizado, así como lo contenido en el sitio web del mismo, se identificaron los siguientes cuellos de botella:

- Retraso en la emisión de las Reglas de Operación del Programa (aun no siendo una obligación por su clasificación programática, pero sí como un ASM comprometido en evaluaciones anteriores).
Causa: no se han emitido ROP para el Programa Docencia en Educación en Bachillerato.
Consecuencias: limitante en la estandarización de los procesos y por ende un bajo cumplimiento del ASM comprometido en 2013.
Características y naturaleza: normativa y operativa.

Asimismo, se detectó como buena práctica:

- La consolidación de 22 de los 28 planteles en el Estado de Chihuahua dentro de algún nivel del Sistema Nacional de Bachillerato.
Posibilidad de implementación: a través del esfuerzo realizado durante los últimos años, se puede ampliar la implementación del proceso a los 6 planteles restantes, consolidándose así como un ejemplo a nivel nacional en lo que concierne a calidad educativa para medio superior.

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

Con el objetivo de subsanar el desfase de un año con el que se realiza la presente evaluación, se informan los avances del Programa en el ejercicio fiscal actual, comparado con el año 2016, 2017 y los ASM derivados de la Evaluación Específica del Desempeño realizada en el 2013 por la Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua:

| Cambios a la Matriz de Indicadores para Resultados | | |
|--|---|--|
| | MIR 2017 | MIR 2018 |
| Fin | Contribuir al fortalecimiento de la educación con calidad en el Estado de Chihuahua mediante la impartición de servicios educativos en el Colegio de Bachilleres. | Contribuir a mejorar la calidad educativa a través de la capacitación, supervisión y evaluación de docentes y administrativos. |



| | | |
|---------------|---|---|
| Propósito | Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres reciben servicios educativos de calidad. | Los docentes y administrativos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cuentan con las herramientas de capacitación, evaluación y supervisión para cumplir con las exigencias del SNB. |
| Componente 01 | Servicios de educación media superior otorgada. | Capacitación a docentes y administrativos. |
| Componente 02 | Docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados. | Promoción y evaluación a los docentes. |
| Componente 03 | Inexistente. | Vinculación con áreas internas del COBACH así como diversas instancias. |
| Componente 04 | Inexistente. | Adecuada supervisión y control a docentes y planteles. |
| Componente 05 | Inexistente. | Fortalecimiento del sistema de legalidad y rendición de cuentas implementadas. |
| AC0101 | Aplicación de exámenes extraordinarios. | Capacitación en el Nuevo Modelo Educativo y Técnicas de Enseñanza. |
| AC0102 | Mejoramiento de los programas de tutorías grupales. | Capacitación de la normatividad en administrativos. |
| AC0103 | Aplicación de exámenes en el Sistema de Enseñanza Abierta. | Capacitación para el enlace COBACH en el SNB. |
| AC0104 | Inexistente. | Capacitación para docentes en tecnologías de información y comunicación. |
| AC0105 | Inexistente. | Capacitación para prefectos. |
| AC0201 | Fortalecimiento del programa de Academias. | Promoción por la evaluación a docentes. |
| AC0202 | Operación del programa de innovación didáctica y pedagógica. | Entrega de nombramientos a docentes evaluados. |
| AC0203 | Operación del programa de inducción. | Inexistente. |
| AC0301 | Inexistente. | Reuniones con áreas internas para el fortalecimiento de los servicios que se ofrecen. |
| AC0302 | Inexistente. | Vincular el fortalecimiento del COBACH con la sociedad. |
| AC0401 | Inexistente. | Realizar academias semestrales. |



| | | |
|--------|--------------|---|
| AC0402 | Inexistente. | Supervisión a los responsables de control escolar en los planteles. |
| AC0403 | Inexistente. | Apoyo a docentes de nuevo ingreso. |
| AC0501 | Inexistente. | Implementación de auditorías a Dirección General y Plantel. |
| AC0502 | Inexistente. | Seguimiento de auditorías externas. |
| AC0503 | Inexistente. | Evaluaciones de programas de infraestructura. |
| AC0504 | Inexistente. | Seguimiento a trámites legales. |
| AC0505 | Inexistente. | Seguimiento a la Ley de Transparencia. |

Como se puede observar en la tabla anterior, la MIR sufrió grandes cambios que mejoraron la visión del Programa y la posibilidad de desarrollo del mismo; se agregaron 3 componentes más con 2 o 3 actividades cada uno, lo que permite la suficiencia de los servicios entregados para cumplir con el propósito del Programa. Mismo, que también se concretó y dirigió a la población correcta.

Asimismo, la definición de las poblaciones potenciales y objetivo cambiaron; en el 2017, estas se definían como “alumnos”, aún y cuando el Programa se encuentra específicamente dirigido a los docentes, su profesionalización, capacitación y el modo de impartir educación de calidad; en 2018, se revierte esa definición errónea y las poblaciones pasan a definirse como “los docentes y administrativos del Colegio de Bachilleres”⁵³. Esto, permite una mejor focalización y distribución de los servicios.

Por su parte, el problema central se redefine, tal y como se muestra en el Formato PRBRREP201 Árbol del Problema: “Deficiencia en técnicas de enseñanza, Nuevo Modelo Educativo y Normatividad en los Docentes Administrativos”, y los niveles medio y superior del Árbol han cambiado, al integrar más causas y efectos, que se trasladaron como objetivos y finalmente se constituyeron en la Matriz de Indicadores para Resultados que se describió con anterioridad.

Como ya se mencionó anteriormente, el Programa no se encuentra obligado a emitir Reglas de Operación debido a su clasificación programática, sin embargo, fue un ASM comprometido que sigue sin presentar algún avance respecto a su emisión en el 2018; por lo que sigue considerándose como un ASM comprometido,

⁵³ Gobierno del Estado de Chihuahua. Reporte PRBRREP250 Matriz de Indicadores 2018. Documento proporcionado por el Organismo Descentralizado como parte de las Fuentes de Información, en formato digital. 28 de junio de 2018.



que depende del impulso otorgado por el Organismo Descentralizado y las consultas que realice con la Secretaría de Educación y Deporte.

Finalmente, las alineaciones a Planes y Programas, también fueron sujetas a un cambio, según se indica en la siguiente tabla:

| Alineaciones a Planes y Programas | | |
|---|--|---|
| | 2017 | 2018 |
| PND 2013–2018 | <p>Objetivo 00 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.</p> <p>Estrategia 001 Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico.</p> | Sólo se indica “México con Educación de Calidad”. Aún no presenta alineación. |
| PED 2017-2021 | <p>Estrategia 401 Diseñar un programa de capacitación permanente a docentes y personal directivo en prácticas pedagógicas, manejo de tecnologías didácticas y detección atención de problemas físicos en el alumnado para asegurar una educación integral de calidad.</p> | <p>Objetivo 13 Desarrollar ambientes escolares propicios que generen armonía social, con el fin de asegurar un alto logro educativo y la permanencia de los estudiantes en una formación educativa integral.</p> <p>Estrategia 04 Profesionalizar, de manera permanente y efectiva, al personal docente, directivo, de asesoría técnica pedagógica y supervisión escolar, a fin de mejorar la calidad de su práctica.</p> |
| Programa Sectorial de Educación 2017-2021 | No presenta alineación. | <p>Objetivo 01 Fortalecer y ampliar las acciones de planeación y evaluación de: aprendizajes, procesos, docentes, programas, planteles, directivos, instituciones y del sistema estatal en su conjunto.</p> <p>Estrategia 01 Integrar los procesos de evaluación en los diferentes niveles, modalidades, sistemas informáticos, de gestión escolar y administrativa.</p> |



CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

Durante la presente Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, la disponibilidad de la información fue buena, ya que el Organismo Descentralizado hizo entrega de las Fuentes de Información solicitadas para los apartados metodológicos como lo fueron: los reportes de la Secretaría de Hacienda, siendo éstos: Matriz de Indicadores para Resultados, Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados, Programa Operativo Anual, Seguimiento al Programa Operativo Anual, Alineación a Planes y Programas, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, avances del Programa en el ejercicio fiscal actual (con los reportes del 2018), encuestas de satisfacción, documentos en formato Excel con el gasto ejercido para eventos culturales y deportivos, así como para formación docente, y la normatividad aplicable. Adicionalmente, el Organismo se mostró interesado y proveyó de información complementaria a la ITE al enviar lo solicitado mediante correo electrónico, como lo fueron formatos de: focalización de la población objetivo, oficios de evidencia con la transferencia de los recursos ministrados al COBACH, y el listado de las acciones que realizan los departamentos.

Dicho lo anterior, la información de dos programas sujetos a Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, tanto el presente “Docencia en Educación en Bachillerato” como el Programa “Cobertura en Educación en Bachillerato”, puede ser fácilmente confundida, ya que no se realiza una diferenciación real entre las mismas, por ejemplo: para el caso de los documentos Excel con el gasto ejercido en eventos culturales y deportivos, se analizó que en la MIR del Programa Docencia no se contemplan estos rubros, sin embargo se anexan como fuente de información para el apartado metodológico II “Descripción y Análisis de los Procesos”. En ese mismo sentido, y con las Fuentes de Información obtenidas no es posible detectar fácilmente cuáles son los procesos del Programa, es decir, no se encuentran claramente establecidos. De la misma forma, se recomienda que, ante un servicio de docencia profesionalizada, se adjunte información sobre los cursos que se reciben con el fin de elevar el nivel educativo, y no sólo sea una cuantificación de los profesores que se han capacitado.

Aunado a ello, se considera de gran importancia que las Reglas de Operación del Programa se emitan para el próximo ejercicio fiscal, con la finalidad de enriquecer la normatividad y forma de operar del Programa, logrando así una estandarización de los procesos y un mejor desempeño de los mismos; o en su caso, se sugiere integrar un documento específico con los procesos que se llevan a cabo para entregar los servicios de Docencia aunados y en línea con la Matriz de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados.



Finalmente, cabe destacar que la apertura de la Jefatura de Estadística del Organismo Descentralizado fue amplia, concomitante y con interés en la evaluación. Lo que generó un mejor y más eficiente desarrollo de la misma.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

Con base en la información recabada y el análisis del Programa Docencia en Educación en Bachillerato en la presente evaluación, se emiten los siguientes hallazgos por apartado metodológico:

I. Descripción del Programa

- El Programa se encuentra alineado a nivel Línea de Acción al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, y sus objetivos se encuentran en congruencia con estas alineaciones.
- Es posible identificar a los actores involucrados en la operación del Programa, con base en la normatividad proporcionada en las Fuentes de Información.
- La población objetivo no se encuentra focalizada correctamente, ya que los beneficiarios son los alumnos. Además, para los avances del ejercicio fiscal 2018, ya se contabiliza como Docentes.

II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- El único proceso detectado con base en las Fuentes de Información es el de “Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”, correspondiente a la fase del proceso presupuestario: ejercicio.
- El grado de consolidación operativa del Programa basado en el proceso de ingreso al SNB es de 4 puntos.

III. Valoración de atributos de los procesos

- Los procesos del Programa no son los mismos a los contemplados en el Modelo General de Procesos, por lo que se generó una equivalencia de acuerdo a las etapas del ciclo presupuestario.
- Si bien, el Programa no se encuentra obligado a emitir Reglas de Operación debido a su clasificación programática, el personal del COBACH dará seguimiento puntual para que éstas puedan ser aprobadas y publicadas (dado que ya existe un avance en las mismas).
- La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa tiene lógica vertical, más no horizontal. Esto, con base en la Guía para la Elaboración de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- No es posible determinar la cantidad correspondiente al Programa Cobertura en Educación en Bachillerato, proveniente del Anexo de Ejecución 2017 entre la SEMS, el Gobierno del Estado de Chihuahua y la SEP.



- El Programa cuenta con encuestas de satisfacción, en las que es observable la calificación otorgada por los clientes (alumnos) a todas las áreas del COBACH. Sin embargo, no se indican las acciones correctivas a realizar en caso de tener menos del 70% de calificación.
- El índice de costo-eficiencia del Programa se sitúa en un nivel rechazable (índice 2.15 puntos), esto tomando en cuenta una población objetivo y atendida de 1,440 docentes y el ejercicio del recurso al 50%.
- No es posible determinar la causa del subejercicio del presupuesto para el 2017, ni se anexa evidencia sobre ello.
- El Organismo Descentralizado cumple con las obligaciones de transparencia, especificadas en la fracción XXI, del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, al reportar en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, sus reportes.

IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

- El Programa ha cumplido con 6 de los 11 Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos; dentro de los que se encuentran una redefinición de la población objetivo y atendida (siendo ahora docentes en vez de alumnos), así como una Matriz de Indicadores para Resultados con más componentes y actividades que abonan al propósito.



ANÁLISIS FODA

Derivado de los hallazgos, se presenta el siguiente análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Programa por apartado metodológico:

| Apartado metodológico I. Descripción del Programa | Factores internos | Factores externos |
|--|---|--|
| Puntos positivos | Fortalezas | Oportunidades |
| | El Programa se encuentra alineado a nivel Línea de Acción al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, y sus objetivos se encuentran en congruencia con estas alineaciones. | La complementariedad que presenta con el Programa Cobertura en Educación en Bachillerato del mismo Organismo Descentralizado le permite ampliar su misión y visión, mientras que cumple con los objetivos alineados a los Planes de Desarrollo y Programas Sectoriales. |
| | Es posible identificar a los actores involucrados en la operación del Programa, con base en la normatividad proporcionada en las Fuentes de Información. | El Programa cuenta con Ingresos Propios, lo que le permite ampliar su capacidad económica y diversificar mejor sus recursos. |
| Puntos negativos | Debilidades | Amenazas |
| | La población objetivo no se encuentra focalizada correctamente, ya que los beneficiarios se definen como los alumnos. Aún y cuando para 2018, se redefinió la población objetivo como docente y personal administrativo del COBACH. Esto, debido a que los servicios que se ofertan se distribuyen directamente a los docentes. | Reducción de la eficacia del impacto del Programa, al no tener bien establecida y focalizada a la población objetivo. Es decir, es razonable considerar como el benefactor final a los alumnos, sin embargo, son los docentes los que reciben las capacitaciones y los que transmiten el conocimiento, por lo que el Programa debe estar enfocado al docente, aún más cuando ya existe un Programa complementario como lo es el de Cobertura en Educación en Bachillerato. |



| Apartado metodológico II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa | Factores internos | Factores externos |
|--|--|--|
| Puntos positivos | Fortalezas | Oportunidades |
| | <p>El grado de consolidación operativa del Programa, basado en el proceso de ingreso al SNB es de 4 puntos.</p> <p>El proceso de ingreso al SNB se encuentra consolidado conforme a la normatividad y presenta resultados eficientes en 22 de 28 planteles del Estado de Chihuahua.</p> | <p>Reconocimiento nacional debido a la capacidad de implementar estandarizaciones como las que corresponden al SNB en 22 planteles del Estado.</p> |
| Puntos negativos | Debilidades | Amenazas |
| | <p>El único proceso detectado con base en las Fuentes de Información es el de “Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”, correspondiente a la fase del proceso presupuestario: ejercicio. Por lo que, se integra como una debilidad la falta de los demás procesos con los que cuenta el Programa.</p> | <p>Sanciones administrativas por incurrir en una posible falta de estandarización de los procesos adyacentes o limitativos a la entrega de fichas. Lo que generaría una desorganización y necesidad de cambio en la normatividad del Programa.</p> |



| Apartado metodológico III. Valoración de atributos de los procesos | Factores internos | Factores externos |
|--|---|--|
| Puntos positivos | Fortalezas | Oportunidades |
| | <p>El Programa cuenta con encuestas de satisfacción, en las que es observable la calificación otorgada por los clientes (alumnos) a todas las áreas del COBACH.</p> <p>El Organismo Descentralizado cumple con las obligaciones de transparencia, especificadas en la fracción XXI, del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, al reportar en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, sus reportes.</p> | <p>Reconocimiento a la transparencia, a través de la creciente importancia de esta en las instituciones, lo que generaría más confianza y demanda en la Institución.</p> |
| Puntos negativos | Debilidades | Amenazas |
| | <p>El índice de costo-eficiencia del Programa se sitúa en un nivel rechazable debido a que los recursos ejercidos fueron casi 50% menores al presupuesto modificado otorgado por sus tres claves presupuestarias (federal, estatal e ingresos propios).</p> | <p>Incurrir en sanciones administrativas y una baja en el presupuesto destinado al Programa, debido a un costo-eficiencia rechazable.</p> |



Silvano Robles

| Apartado metodológico IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora | Factores internos | Factores externos |
|--|--|---|
| Puntos positivos | Fortalezas | Oportunidades |
| | <p>Se ha presentado un avance respecto a la Matriz de Indicadores para Resultados, el Árbol de Problema y Árbol de Objetivos en 2018.</p> <p>La población objetivo, se redefinió y focalizó adecuadamente.</p> | <p>El auge de la planeación estratégica, basada en la Gestión para Resultados, que permite al Programa encontrar un entorno más fértil para la consecución de sus fines, a través de la mejora periódica.</p> |
| Puntos negativos | Debilidades | Amenazas |
| | <p>Mientras no se cumpla con el 100% de los ASM comprometidos en la Evaluación Específica del Desempeño del 2013, no será posible aumentar el avance y la optimización del Programa, ni cumplir con la normatividad.</p> | <p>Sanciones administrativas en caso de no cumplir con los ASM comprometidos.</p> |



CONCLUSIÓN GENERAL

El Programa Docencia en Educación en Bachillerato ha implementado cambios a partir de los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en la Evaluación Específica del Desempeño del 2013, desde una redefinición de su población objetivo hasta una Matriz de Indicadores para Resultados con más componentes y actividades que abonan al propósito. Sin embargo, por ser esta una Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social surgen nuevas áreas de oportunidad que son de gran importancia para atender.

En ese sentido, se indica que las recomendaciones del Programa se centran en la documentación y estandarización de sus procesos; ya que las Fuentes de Información proporcionadas, sólo permitieron detectar el proceso de “ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”; sin proporcionar una valoración real del grado de consolidación de los mismos, aún y cuando existe normatividad adyacente como lo es la Ley General del Servicio Profesional Docente, la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua y el Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el SNB. Sin embargo, las Reglas de Operación, clave para dicha estandarización, no han sido emitidas y se encuentran en revisión por parte de la Coordinación Jurídica de la Secretaría de Educación y Deporte, sin ejercer presión sobre su liberación.

Adicional a ello, un índice de costo-eficiencia rechazable aunado a una focalización errónea de las poblaciones objetivo y atendida podría generar en el Programa sanciones administrativas y una reducción del presupuesto destinado en el próximo ejercicio fiscal. Aún y cuando los planteles del Estado de Chihuahua han tenido un gran impacto en el SNB y la calidad educativa a nivel medio superior; y que el Organismo cumple con sus obligaciones de transparencia como se visualiza en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice: “La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”.



ANEXOS

ANEXO I. GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Ivonne Yesenia González Carrillo

Puesto: Jefa de Departamento de Estadística

Antigüedad en el puesto: 1 año

Fecha de la entrevista: 25 de junio de 2018

Documentos entregados: Matrícula 2017 A y 2017 B

Temas generales a cubrir:

¿La población objetivo del Programa Docencia en Educación en Bachillerato se toma como beneficiaria?

¿Existe evidencia documental de algún Padrón de Beneficiarios?

| Datos del entrevistado (confidencial) | |
|---|--|
| Nombre | Ivonne Yesenia González Carrillo |
| Puesto | Jefa de Departamento Estadística |
| Antigüedad en el puesto | 1 año |
| Fecha de la entrevista | 25/06/2018 |
| Documentos entregados | Matrícula 2017 A y 2017 - B. |
| Temas generales a cubrir | |
| ① | ¿La población objetivo del Programa Docencia en Educación en Bachillerato se toma como beneficiaria? |
| ② | ¿Existe evidencia documental de algún Padrón de Beneficiarios? |
| ① | Si. |
| ② | Si. Adjunta formatos Estadística 911 2017-A y 2017 - B. |
|  C.P. Ivonne Yesenia González Carrillo | |



Silvano Robles

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Ivonne Yesenia González Carrillo

Puesto: Jefa de Departamento de Estadística

Antigüedad en el puesto: 1 año

Fecha de la entrevista: 07 de agosto de 2018

Documentos entregados: N/A

Temas generales a cubrir:

La Dirección de Planeación desconoce la fecha de inicio de operaciones del Programa.

| Datos del entrevistado (confidencial) | |
|--|----------------------------------|
| Nombre | Ivonne Yesenia González Carrillo |
| Puesto | Jefa de Departamento |
| Antigüedad en el puesto | 1 año |
| Fecha de la entrevista | 07 - Agosto - 2018 |
| Documentos entregados | — |
| Temas generales a cubrir | |
| <p>Referente a la fecha de inicio de operaciones del Programa Docencia en Educación en Bachillerato.</p> <p>Esta Dirección de Planeación no cuenta con la fecha de inicio de operaciones del programa, sin embargo se está realizando la consulta correspondiente ante la Secretaría de Hacienda para poder contar con la información para próximas observaciones.</p> | |



Silvano Robles

Datos del entrevistado (confidencial)

Nombre: Ivonne Yesenia González Carrillo

Puesto: Jefa de Departamento de Estadística

Antigüedad en el puesto: 1 año

Fecha de la entrevista: 07 de agosto de 2018

Documentos entregados: N/A

Temas generales a cubrir:

La Dirección de Planeación se compromete a dar seguimiento a la emisión de las Reglas de Operación del Programa, aun y cuando su emisión no represente una obligación para el Organismo por la clasificación programática del Programa.

| Datos del entrevistado (confidencial) | |
|---|----------------------------------|
| Nombre | Ivonne Yesenia González Carrillo |
| Puesto | Jefa de Departamento |
| Antigüedad en el puesto | 1 año |
| Fecha de la entrevista | 07-08-18 |
| Documentos entregados | — |
| Temas generales a cubrir | |
| <p>Referente a la emisión de las Reglas de Operación del Programa Docencia en Educación en Bachillerato de las cuales no se incluye algún oficio ni evidencia de que se encuentren en elaboración o revisión.</p> <p>Esta Dirección de Planeación le dará seguimiento a las reglas de operación en el segundo semestre del 2018 para estar en posibilidades de contar con la información requerida en próximas Evaluaciones o Auditorías.</p> | |
|  | |



ANEXO II. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

| Proceso: | Ingreso al SNB | |
|--|--|--|
| Dimensión del proceso | No se especifica. | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Solicitar el ingreso del plantel al SNB a través del cumplimiento o acreditación de 10 requerimientos especificados en el Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el SNB. Además de cumplir con los requisitos que establece el artículo 5 del Acuerdo número 480 por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al SNB. |
| | Fin | El fin del proceso se delimita con el alcance del nivel máximo de calidad educativa que indica el SNB. Además, el plantel deberá cumplir con las reglas de permanencia y sujetarse a evaluaciones y exámenes generales de conocimiento. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No es posible determinar si el tiempo es el adecuado, ya que no se mencionan los periodos. |
| | Personal | No es posible determinar si el personal es suficiente o si tiene el perfil y capacitación para realizar sus funciones, ya que sólo se adjunta un padrón en el que indica cuantos profesores han tomado capacitaciones, sin mencionarse que capacitaciones y su contribución al Sistema. |
| | Recursos financieros | No es posible determinar si los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso, ya que no se adjunta información sobre ello. |
| | Infraestructura | No es posible determinar si la infraestructura o capacidad instalada es suficiente para llevar a cabo el proceso, ya que no se cuenta con información. |
| | Otros | No se especifica. |
| Productos | Productos del Proceso | Los productos de dicho proceso sirven como insumo para ejecutar procesos subsecuentes como la estandarización del plantel. Más no se cuenta con información de otros procesos. |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | |
| Sistemas de información | Tipo de información recolectada | El sistema de información utilizado corresponde al SNB en la plataforma electrónica del COPEEMS. |



**Silvano
Robles**

Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social –
Docencia en Educación en Bachillerato 2018

| | | |
|---|--|--|
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | No es posible determinar si sirve de información para el monitoreo. |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Sí, ya que se encuentra normada y por tanto, estandarizada. |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | El proceso es pertinente ya que permite cumplir con el propósito de proveer de educación de calidad. |



ANEXO III. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

| Criterio de valoración | Puntaje | | | | Comentarios |
|---|---------|--------------|----|----|--|
| | Sí | Parcialmente | No | NA | |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos. | X | | | | Los documentos que norman el único proceso detectado "Ingreso al SNB" son los Acuerdos del Consejo Directivo del Sistema y el Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el SNB. |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores de procesos que están documentados. | X | | | | Son del conocimiento de todos los operadores involucrados en el proceso, ya que se documentan y especifican sus acciones. |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. | X | | | | El proceso se encuentra estandarizado, ya que se documenta en la normatividad. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión. | | | | X | El único sistema de monitoreo corresponde al instaurado por la Secretaría de Hacienda con el Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados y el Seguimiento al Programa Operativo Anual. |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. | | X | | | Los únicos mecanismos de los que se presenta evidencia son: el de encuestas de satisfacción y el buzón de quejas de sugerencias. |
| Grado de consolidación operativa | | | | | 4 |



ANEXO IV. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo General de Procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del Programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo General de Procesos.

| Modelo General de Procesos | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|---|---------------------|--|
| Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa. | 1 | El proceso equivalente es la creación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos para la consolidación de la Matriz de Indicadores para Resultados. Su presupuestación se realiza con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y el Presupuesto de Egresos del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal evaluado. |
| Difusión del Programa: proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. | 2 | Se presenta evidencia de la difusión del proceso de ingreso al SNB, a través de las siguientes ligas: <ul style="list-style-type: none"> • http://www.copeems.mx/planteles/planteles-miembros-del-snb (se enlistan los planteles miembros del SNB). • http://www.sems.gob.mx/es/sems/sistema_nacional_bachillerato (se invita a los jóvenes, padres de familia y público en general a conocer las opciones educativas de calidad en el bachillerato). De igual forma se visitó el sitio web del COBACH: www.cobachih.edu.mx , y en las secciones “Alumnos” y “Docentes” se indica el calendario escolar, de actividades, asesorías, directorio de carreras, citas psicológicas, consulta de kardex y biblioteca virtual; así como los planes de estudio, las convocatorias, los servicios académicos, y la formación y actualización docente. |
| Solicitud de apoyos: conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar | 3 | El proceso de solicitud de apoyos consiste en la ministración de los recursos federales y estatales que le corresponden a |



| | | |
|---|----|---|
| y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios. | | través del Anexo de Ejecución 2017/SEMS-COBACH-CHIHUAHUA. |
| Selección de beneficiarios: proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. | 4 | El proceso de selección de beneficiarios no se encuentra bien focalizado, ya que contempla como beneficiarios a los alumnos y por ende se debe de normativizar con la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Sin embargo, para el proceso de ingreso al SNB, se hace uso del Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato. |
| Producción de bienes o servicios: herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa. | 5 | Corresponde a las actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados: servicios de educación media superior otorgada; docentes del Colegio de Bachilleres profesionalizados; aplicación de exámenes extraordinarios; mejoramiento de los programas de tutorías grupales; aplicación de exámenes en el Sistema de Enseñanza Abierta; fortalecimiento del programa de academias; operación del programa de innovación didáctica y pedagógica; operación del programa de inducción. |
| Distribución de apoyos: proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa). | 6 | Al igual que para la producción, el proceso es equivalente al cumplir con todas las actividades y componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados. |
| Entrega de apoyos: conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. | 7 | El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de una encuesta de satisfacción en donde se evalúan todos los aspectos del plantel, desde la dirección general hasta la cafetería. Además, en la página web del COBACH se puede visualizar la existencia de un buzón de quejas y sugerencias, accesible para todo el público. |
| Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. | 8 | |
| Satisfacción de usuarios: proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del Programa. | 9 | El proceso de seguimiento y satisfacción de beneficiarios se realiza a través de una encuesta de satisfacción en donde se evalúan todos los aspectos del plantel, desde la dirección general hasta la cafetería. Además, en la página web del COBACH se puede visualizar la existencia de un buzón de quejas y sugerencias, accesible para todo el público. |
| Evaluación y monitoreo: proceso a través del cual el Programa implementa | 10 | El proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño se hace a través de los formatos de la Secretaría de Hacienda: |



Silvano Robles

| | | |
|---|--|---|
| ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera. | | Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados y Seguimiento a las Metas del Programa Operativo Anual. El proceso de evaluación de resultados es equivalente cuando el Programa está sujeto a una evaluación como la Específica de Procesos con Enfoque Social, en el cual se entregan fuentes de información a la ITE, a través de la UTE, para realizar un análisis de gabinete que dará origen a un Informe Final con ASM comprometidos por el Organismo Descentralizado. |
|---|--|---|

| Procesos identificados por el evaluador, que no coinciden con el Modelo General de Procesos | | |
|---|---------------------|---------------------|
| Otros procesos (nombre) | Número de secuencia | Número de secuencia |
| No se identifican procesos adicionales a los ya mencionados | | |



ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD ESTATAL DEL PROGRAMA

| Tipo de normatividad | Dice: | Problema generado (causas y consecuencias) | Se recomienda decir: | Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio | Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación |
|--|-------|--|----------------------|---|---|
| <p>Con base en el análisis de las Fuentes de Información y la Normatividad Estatal del Programa, no se detectaron problemas que puedan afectar los procesos del Programa, toda vez que estos no se encuentran bien establecidos.</p> <p>Para detectar problemas, será necesario conocer a profundidad los procesos que integran la producción de servicios y su entrega.</p> | | | | | |



ANEXO VI. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM)

| | |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Programa | Docencia en Educación Superior en Bachillerato |
| Ente Público | Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua |
| Área Responsable | Dirección de Planeación |
| Tipo de Evaluación | Específica de Procesos con Enfoque Social |
| Ejercicio Fiscal Evaluado | 2017 |

| Tema | Aspectos Susceptibles de Mejora | Recomendaciones |
|--|---|---|
| Tema I. Descripción del Programa | Realizar un documento que integre las acciones de los actores involucrados en los procesos del Programa. | Realizar un documento que integre las acciones de los actores involucrados en los procesos del Programa; tomando en cuenta el apartado 2 del Tema I. Esto con el fin, de estandarizar y normar las actividades de cada uno y sus responsabilidades, para evitar cuellos de botella en el desarrollo del Programa. |
| | Investigar la fecha de inicio de operación del Programa. | Investigar la fecha de inicio de operación del Programa (puede ser sólo el año) con el fin de analizar las fases de evaluación que le corresponden, así como de visualizar el avance que ha tenido desde su año inicial hasta el presente año. |
| Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa | Crear un documento que integre todos los procesos que conlleva el Programa. | Crear un documento que integre todos los procesos que conlleva el Programa, a través de las características que se toman en cuenta en esta sección (Tema II de esta Evaluación) y las especificaciones que generan un grado de consolidación operativa más alto. Esto, con el objetivo de generar procesos más eficientes, detectables y con mayor difusión. Este ASM, podrá complementarse con las Reglas de Operación del Programa, en el momento en que estas se aprueben. |
| Tema III. Valoración de los atributos de los procesos | Ajustar los procesos que lleva a cabo el Programa para entregar sus servicios a las etapas del ciclo presupuestario que determina la Secretaría de Hacienda (las cuales son planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, | Ajustar los procesos que lleva a cabo el Programa para entregar sus servicios, a las etapas del ciclo presupuestario que determina la Secretaría de Hacienda (las cuales son planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas). Esto, con el objetivo de que los procesos del Programa que ya se encuentran establecidos por ejemplo en la normatividad o en las Reglas de Operación |



| | | |
|---|--|---|
| | <p>seguimiento, evaluación y rendición de cuentas)⁵⁴.</p> | <p>que están por aprobarse, se alineen a las etapas (como se pide en el Tema III “Valoración de los atributos de los procesos” de esta Evaluación). Si esto se realiza, los procesos estarán más estandarizados y claros tanto para el Organismo Descentralizado como para los actores involucrados y para la Secretaría de Hacienda; y finalmente se obtendrán mejores resultados.</p> |
| | <p>Revisar el resultado del costo-eficiencia del Programa, con el fin de redirigir los esfuerzos a un mejor resultado.</p> | <p>Revisar el resultado del índice de costo-eficiencia del Programa, con el fin de redirigir los esfuerzos del ejercicio del presupuesto a un mejor resultado. Esto, tomando en cuenta el presupuesto que se ejerció, el pago de las nóminas a docentes y los docentes atendidos.</p> |
| <p>Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora</p> | <p>Dar seguimiento a la aprobación y emisión de las Reglas de Operación del Programa, aun y cuando estas no sean obligatorias por la clasificación programática correspondiente.</p> | <p>Dar seguimiento a la aprobación y emisión de las Reglas de Operación del Programa, a través de diálogo con la Secretaría de Educación y Deporte, tomando como base que se trata de un ASM comprometido desde el ejercicio fiscal 2013. Así como, especificar los detalles del estatus, la razón y la fecha programada para retomar el seguimiento. Esto. Con el fin de estandarizar y normar todos los procesos que le competen al Programa.</p> |

⁵⁴ Transparencia Presupuestaria. “El Ciclo Presupuestario”. Consultado en: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Programacion>



ANEXO VII. FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

| | | | |
|--|---------------|---|-------|
| 1. Descripción de la Evaluación | | | |
| 1.1 Nombre de la Evaluación: Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social del Programa Docencia en Educación en Bachillerato | | | |
| 1.2 Fecha de inicio de la Evaluación: 07/06/2018 | | | |
| 1.3 Fecha de término de la Evaluación: 31/08/18 | | | |
| 1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: | | | |
| Nombre: Lic. Ana Gabriela Matas | | Departamento de Estadísticas, Dirección de Planeación del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. | |
| 1.5 Objetivo general de la Evaluación: Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa Docencia en Educación en Bachillerato lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, así como con la normatividad que dicho Programa tiene. Como resultado de este análisis, se efectúan recomendaciones que permitan la instrumentación de mejores que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa ⁵⁵ . | | | |
| 1.6 Objetivos específicos de la Evaluación ⁵⁶ : | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; • Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del Propósito del Programa; • Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación; • Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo; e • Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). | | | |
| 1.7 Metodología utilizada en la Evaluación: | | | |
| Cuestionarios | Entrevistas X | Formatos X | Otros |
| 1.8 Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Análisis de Gabinete | | | |

⁵⁵ Secretaría de Hacienda, Unidad Técnica de Evaluación, Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con Enfoque Social, 2018. Consultado en: http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ftfiscal/indtfisc/pae/TdR2_2018.pdf

⁵⁶ Ibidem.



Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Programa presupuestario y la información recabada en el trabajo de campo en caso de haberse realizado⁵⁷.

Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

Estrategia de recopilación de información mediante técnicas cualitativas como: observación directa y entrevistas estructuradas y semi-estructuradas realizadas a través diversos medios de comunicación o in situ, entre otros instrumentos que se consideren, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo⁵⁸.

2. Principales Hallazgos de la Evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la Evaluación:

- Es posible identificar a los actores involucrados en la operación del Programa, con base en la normatividad proporcionada en las Fuentes de Información.
- El único proceso detectado con base en las Fuentes de Información es el de “Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”, correspondiente a la fase del proceso presupuestario: ejercicio.
- El grado de consolidación operativa del Programa basado en el proceso de ingreso al SNB es de 4 puntos.
- Los procesos del Programa no son los mismos a los contemplados en el Modelo General de Procesos, por lo que se generó una equivalencia de estos con las etapas del Ciclo Presupuestario.
- Si bien, el Programa no se encuentra obligado a contar con Reglas de Operación debido a su clasificación programática, este ya presentaba un avance de propuesta de ROP, desde que la última evaluación se ejecutó en 2013. Por lo que el personal del Organismo Descentralizado podrá dar seguimiento (si así lo desea) para que se aprueben. Esto, con el fin de mejorar la estandarización y actualización de los procesos.
- El Programa cuenta con encuestas de satisfacción, en las que es observable la calificación otorgada por los clientes (alumnos) a todas las áreas del COBACH. Sin embargo, no se indican las acciones correctivas a realizar en caso de tener menos del 70% de calificación.
- El índice de costo-eficiencia del Programa se sitúa en un nivel rechazable, con base en el análisis de la población objetivo y atendida (siendo la misma 1,440 docentes) con un ejercicio del presupuesto al 50%.
- El Organismo Descentralizado cumple con las obligaciones de transparencia, especificadas en la fracción XXI, del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, al reportar en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, sus reportes.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ibidem.



- El Programa ha cumplido con 6 de los 11 Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos, lo que ha impactado de forma positiva en la focalización de la población objetivo y el rediseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

2.2.1 Fortalezas:

- Es posible identificar a los actores involucrados en la operación del Programa, con base en la normatividad proporcionada en las Fuentes de Información.
- El proceso de ingreso al SNB se encuentra consolidado conforme a la normatividad y presenta resultados eficientes en 22 de 28 planteles del Estado de Chihuahua.
- El Programa cuenta con encuestas de satisfacción, en las que es observable la calificación otorgada por los clientes (alumnos) a todas las áreas del COBACH.
- El Organismo Descentralizado cumple con las obligaciones de transparencia, especificadas en la fracción XXI, del artículo 77 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, al reportar en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua, sus reportes.

2.2.2 Oportunidades:

- La complementariedad que presenta con el Programa Cobertura en Educación en Bachillerato del mismo Organismo Descentralizado le permite ampliar su misión y visión, mientras que cumple con los objetivos alineados a los Planes de Desarrollo y Programas Sectoriales.
- El Programa cuenta con Ingresos Propios, lo que le permite ampliar su capacidad económica y diversificar mejor sus recursos.
- Reconocimiento nacional debido a la capacidad de implementar estandarizaciones como las que corresponden al SNB en 22 planteles del Estado.
- Reconocimiento a la transparencia, a través de la creciente importancia de esta en las instituciones, lo que generaría más confianza y demanda en la Institución.

2.2.3 Debilidades:

- El índice de costo-eficiencia del Programa se sitúa en un nivel rechazable El único proceso detectado con base en las Fuentes de Información es el de “Ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”, correspondiente a la fase del proceso presupuestario: ejercicio.

2.2.4 Amenazas:

- Sanciones administrativas por incurrir en una posible falta de estandarización de los procesos adyacentes a la entrega de fichas.
- Incurrir en sanciones administrativas y una baja en el presupuesto destinado al Programa, debido a un costo-eficiencia rechazable.

Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la Evaluación:

El Programa Docencia en Educación en Bachillerato ha implementado cambios a partir de los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en la Evaluación Específica del Desempeño del 2013, desde una redefinición de su población objetivo hasta una Matriz de Indicadores para Resultados con más componentes y actividades que abonan al propósito. Sin embargo, por ser esta una Evaluación



**Silvano
Robles**

Específica de Procesos con Enfoque Social surgen nuevas áreas de oportunidad que son de gran importancia para atender.

En ese sentido, se indica que las recomendaciones del Programa se centran en la documentación y estandarización de sus procesos; ya que las Fuentes de Información proporcionadas, sólo permitieron detectar el proceso de “ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato”; sin proporcionar una valoración real del grado de consolidación de los mismos, aún y cuando existe normatividad adyacente como lo es la Ley General del Servicio Profesional Docente, la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua y el Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el SNB. Sin embargo, las Reglas de Operación, clave para dicha estandarización, no han sido emitidas y se encuentran en revisión por parte de la Coordinación Jurídica de la Secretaría de Educación y Deporte, sin ejercer presión sobre su liberación.

Adicional a ello, un índice de costo-eficiencia rechazable aunado a una focalización errónea de las poblaciones objetivo y atendida podría generar en el Programa sanciones administrativas y una reducción del presupuesto destinado en el próximo ejercicio fiscal. Aún y cuando los planteles del Estado de Chihuahua han tenido un gran impacto en el SNB y la calidad educativa a nivel medio superior; y que el Organismo cumple con sus obligaciones de transparencia como se visualiza en el portal de Transparencia del Gobierno del Estado de Chihuahua.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Ajustar los procesos del Programa a las fases presupuestarias de la Secretaría de Hacienda, con el fin de hacer más visibles los procesos que no se encuentran documentados, y generar con ende su estandarización.
- Validar el costo-eficiencia resultante, para orientar las acciones hacia mejores resultados, a través del análisis y del subejercicio, así como de la focalización de la población objetivo. Esto, con el fin de subsanar el ejercicio del 50% del recurso de tres claves presupuestarias.
- Dar seguimiento a la aprobación y emisión de las Reglas de Operación del Programa, a través del diálogo con la Secretaría de Educación y Deporte, tomando como base que se trata de un ASM comprometido desde el ejercicio fiscal 2013. Esto. Con el fin de estandarizar todos los procesos que le competen al Programa, aun y cuando las ROP no sean de carácter obligatorio para el Programa debido a su clasificación programática.
- Crear un documento que integre todos los procesos que conlleva el Programa, a través de las características que se toman en cuenta en esta sección y las especificaciones que generan un grado de consolidación operativa más alto. Esto, con el objetivo de generar procesos más eficientes, detectables y con mayor difusión.
- Realizar un documento integrador de consulta con todos los actores que coadyuvan al desarrollo del Programa; tomando en cuenta el apartado 2 del Tema I. Esto con el fin, de hacer del conocimiento de los involucrados la interrelación y procesos de los que cada uno se responsabiliza.

3. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

4.1 Nombre del Coordinador de la Evaluación:

C.P. Silvano Robles Núñez



**Silvano
Robles**

| |
|---|
| 6.3 Costo total de la Evaluación: \$112,000.00 MXN |
| 6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios |
| 6. Difusión de la Evaluación |
| 7.1 Difusión en internet de la Evaluación: |
| |
| 7.2 Difusión en internet del formato: |
| |



SECRETARÍA
DE HACIENDA

**Silvano
Robles**