



**CHIHUAHUA**  
GOBIERNO DEL ESTADO  
**Juntos Sí podemos**



## **Evaluación Específica para el Programa Permanencia en Educación Bachillerato 2023**

**Informe Final  
15 de noviembre de 2024**

Equipo Evaluador

Mtro. Iván Jesús Barrera Olivera  
Mtro. Antonio de Haro Mejía

## **Evaluación Específica del Programa Permanencia en Educación Bachillerato 2023**

### **Índice de Contenido**

Índice de Contenido.....	2
1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción y objetivos.....	9
3. Confidencialidad de la información.....	10
4. Esquema metodológico.....	10
4.1. Características del Programa.....	10
4.2. Metodología y proceso de investigación.....	15
4.3. Justificación de la Creación y Diseño del Programa.....	17
4.4. Planeación y orientación a resultados.....	30
4.5. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	35
4.6. Operación.....	43
4.7. Pertinencia de la intervención.....	53
4.8. Percepción de la población atendida.....	57
4.9. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con Otros Programas Federales y/o Estatales.....	61
4.10. Perspectiva de Género y Enfoque de Derechos Humanos.....	62
5. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	64
6. Hallazgos por tema metodológico.....	65
7. Análisis FODA.....	68
8. Conclusiones.....	74
9. Aspectos susceptibles de mejora (recomendaciones).....	74
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.....	78
Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz.....	85
Anexo III. Características de los indicadores para resultados.....	105
Anexo IV. Metas de los indicadores.....	110
Anexo V. Elementos de los medios de verificación de los indicadores.....	116
Anexo VI. Instrumento de recolección de la información diseñados por el evaluador.....	118
Anexo VII. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas.....	121
Anexo VIII. Flujogramas del Programa.....	123
Anexo IX. Complementariedades, coincidencias y/o duplicidades con otros Programas presupuestarios.....	128
Anexo X. Aspectos susceptibles de mejora.....	133
Anexo XI. Recomendaciones para la mejora de los Términos de Referencia.....	138
Bibliografía.....	139

## Acrónimos

ASM	Aspecto Susceptible de Mejora
COBACH	Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Diagnóstico	Diagnóstico del Programa Presupuestal Permanencia en Educación en Bachillerato, 2023.
EMS	Educación Media Superior
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
LDSHECH	Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua
MEJOREDU	Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PED	Plan Estatal de Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
Pp	Programa presupuestario
SH	Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua
TdR	Términos de Referencia

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene los resultados de la Evaluación Específica para el Programa Permanencia en Educación Bachillerato, a 2023, que implementa el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. En apego a los Términos de Referencia se han respondido 31 preguntas referentes a: *i*) la justificación de la creación y diseño del Programa, *ii*) la planeación y su orientación a resultados, *iii*) el análisis de la MIR, *iv*) la operación del Programa, *v*) la pertinencia de la intervención, *vi*) la percepción de la población atendida, *vii*) las complementariedades y coincidencias del Programa con otros programas y *viii*) la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos.

Como complemento a las respuestas de las 31 preguntas, se valora la calidad y suficiencia que la instancia evaluada proporcionó, se sintetizan los hallazgos más relevantes, se efectúa un análisis FODA y se proponen aspectos susceptibles de mejora identificados a partir de los hallazgos.

En este contexto, es pertinente recordar que los objetivos de la evaluación son los siguientes:

### Objetivo general

Efectuar una evaluación integral del programa, con el fin de garantizar su coherencia, eficacia y alineación con los objetivos institucionales y normativos. Se busca asegurar que el programa esté adecuadamente fundamentado, planificado y ejecutado para alcanzar resultados deseables de forma eficiente. Además, se pretende identificar posibles áreas de mejora y emitir recomendaciones para optimizar su diseño y ejecución.

### Objetivos específicos

1. Determinar la congruencia lógica en el diseño del Programa presupuestario, su contribución con la planeación estratégica, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programas presupuestarios federales y/o estatales;
2. Identificar si el Programa presupuestario cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
3. Evaluar si los procesos se llevan a cabo correctamente para contribuir al logro de los objetivos del Programa;
4. Analizar que los indicadores académicos y de desempeño sean pertinentes para la toma de decisiones;
5. Asegurarse que existan instrumentos para poder identificar el nivel de percepción y satisfacción de los estudiantes, personal administrativo y docente ante los servicios que ofrece el Programa;
6. Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano.
7. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda llevar a cabo para su diseño, así como la implementación de sus procesos sustantivos.

8. Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes y proponer los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

### **Alcance**

El alcance de la evaluación incluye la revisión exhaustiva de los documentos normativos y programáticos del programa, así como estadísticas y datos de presupuesto y ejercicio del gasto. El alcance de la evaluación incluye desde el diseño hasta la implementación. La evaluación se centrará en proporcionar retroalimentación continua y en garantizar la pertinencia del programa respecto a las necesidades de los estudiantes de educación media superior. (TdR, pág. 6).

### **Conclusiones**

El Programa de Permanencia en Educación Bachillerato es el principal programa presupuestario del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, es aquel por el cual se brinda educación media superior a más de 42,000 estudiantes al año en 28 planteles educativos en diversas ciudades de la entidad. Es el Programa presupuestario que permite cubrir la misión institucional del organismo público, que es *“proporciona[r] a sus estudiantes una educación del nivel medio superior a través de una formación integral, mediante la obtención de conocimientos, incremento de habilidades y fortalecimiento de valores que les permita continuar en el nivel superior, desarrollar una vida plena y ser ciudadanos útiles a la sociedad”*

Es un programa, que en términos generales, sí está orientado a resultados, tiene definido su problema público y cuenta con un diseño adecuado para alcanzar la misión de la institución y el Propósito del Programa. Es un programa importante para el Gobierno del Estado de Chihuahua pues atiende a una población de cerca de 42,000 estudiantes con educación de calidad. El Programa atiende a los estudiantes, con estrategias que favorecen la inclusión y equidad educativa, así como la calidad pedagógica. Es importante destacar que el Programa cuenta con estrategias para favorecer la permanencia de sus estudiantes como son las tutorías y los acompañamientos psicológicos y las exenciones de pago.

Se identificaron diversas áreas de mejora en cuanto a la formalidad del programa de acuerdo con los requerimientos de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua (SH), tanto en la definición del problema, la estructura y elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, como en la justificación del diseño del programa en el Diagnóstico, siendo estos los aspectos principales.

Esperamos que esta evaluación contribuya a la mejora del Programa de Permanencia y que se retomen las recomendaciones, lo que redundará en una mayor calidad del servicio educativo.

A continuación se presenta una lista con los hallazgos que merecen una recomendación.

**Tabla 1.1. Recomendaciones**

No.	Hallazgo	Recomendación
1	<p>La redacción del problema central que atiende el Programa incumple algunas de las recomendaciones establecidas por la MML, como por ejemplo el establecimiento de una situación negativa en la población objetivo que puede revertirse.</p> <p>No se aprecia una lógica causal clara, entre las causas, el problema central y los efectos que este genera, en el árbol de problemas.</p>	<p>Reformular el problema central, evitando dejar el problema como una ausencia del servicio educativo y elaborar un nuevo árbol de problemas en el Diagnóstico siguiendo la metodología del marco lógico, con causas directas e indirectas, así como con efectos directos e indirectos. Debe evitarse contemplar servicios o bienes proporcionados por el COBACH en las causas; en cuestión de efectos debe circunscribirse primeramente a los efectos en los propios estudiantes.</p>
2	<p>El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.</p>	<p>Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica- conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.</p>
3	<p>No se aprecia una lógica causal clara entre las actividades, los Componentes, el Propósito y los efectos que este genera, en el árbol de objetivos.</p>	<p>Reformular el árbol de objetivos siguiendo el árbol de problemas que también debe regenerarse; el árbol de objetivos debe guardar consistencia con los Componentes que se formulan en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), debe evitar duplicaciones y tener vinculación entre objetivos y resultados de diferentes niveles.</p>
4	<p>El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta el año 2021. Actualmente el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo. El <i>Plan Institucional de Desarrollo 2017 2021 La Recta Final</i>, no tenía metas de largo plazo. Tampoco incluye fichas de los indicadores ni fuentes de verificación.</p>	<p>Elaborar un Plan Institucional que considere la participación de las diversas áreas del Colegio, que considere una visión a mediano y largo plazo, con indicadores de resultados relevantes y diseñados adecuadamente (que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), deberán incluirse los indicadores de Propósito y Fin del Programa presupuestario. Los indicadores de resultados debieran tener metas a 10 y 20 años. Además, se recomienda fortalecer su orientación en cuanto a perspectiva de género y derechos humanos.</p>
5	<p>No se cuenta con un procedimiento para la definición de metas en la planeación en el <i>Manual de Procedimientos</i>.</p>	<p>Agregar un procedimiento al <i>Manual de Procedimientos del COBACH</i> para la definición y el seguimiento de las metas de Actividades y Componentes del programa, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa, o, en su caso, una guía que determine el</p>

No.	Hallazgo	Recomendación
		procedimiento y la obligación de las áreas operativas del programa.
6	La MIR presenta diversas áreas de oportunidad. Los Componentes no se encuentran bien definidos de acuerdo con la MML y se enfocan en alcanzar varios objetivos dispersos, diluyéndose su aportación al objetivo central. Asimismo, las actividades contempladas, si bien son adecuadas, se aprecian insuficientes para lograr por sí mismas los objetivos inmediatos superiores.	Reformular la MIR modificando la definición y alcance de los cinco Componentes, de tal forma que en su conjunto sean los elementos que permitan brindar el servicio de Educación Media Superior. Además, deberán agregarse actividades a los Componentes para que se tenga una integridad en cada servicio y se logre el resultado deseado. Cada objetivo deberá venir acompañado de indicadores, supuestos y medios de verificación.
7	Los indicadores no son monitoreables. No se encuentra disponible la información para poder descargar los datos fuente de los indicadores del programa.	Generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario.
8	Los indicadores a nivel Fin y Propósito no son adecuados, ya que son de variación y no permiten una buena orientación al desempeño.	Modificar los indicadores de Propósito y Fin con indicadores relativos, deberá recuperarse el indicador de Eficiencia Terminal para medir la eficacia del programa en cuanto a la permanencia de los estudiantes.
9	La lista actual de Componentes y actividades de la MIR no es consistente con los procesos incluidos en el <i>Manual de Procedimientos</i> .	Actualizar el <i>Manual de Procedimientos</i> para que incluya todas las Actividades definidas en la MIR del Programa Presupuestario.
10	Se tiene conocimiento que los indicadores académicos, de abandono y de eficiencia terminal son utilizados en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores. Sin embargo, no se tiene evidencia documentada de los acuerdos de este consejo o de otra instancia de toma de decisiones.	Documentar mediante minutas o actas el uso de indicadores en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores o de otro órgano del colegio que tome de decisiones sobre la calidad educativa y la permanencia de los alumnos.
11	No se identificó evidencia sobre el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.	Aplicar el <i>Manual de Procedimientos</i> en lo relativo al proceso de Evaluación del Desempeño Docente, pues no se proporcionó evidencia de su cumplimiento y, de acuerdo, con entrevistas, no se realiza. Los resultados de evaluación del desempeño docente deberían incorporarse como indicadores de la MIR.
12	No existe evidencia de la eficacia de los programas de tutorías	Realizar una evaluación de resultados, con metodologías cuantitativas y cualitativas, sobre el

No.	Hallazgo	Recomendación
	académicas y acompañamiento psicológico.	desempeño de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.
13	No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes.	Realizar reportes al menos una vez por año sobre la situación de permanencia, con indicadores de abandono y de eficiencia terminal diferenciados por género y por plantel a manera de evaluaciones periódicas.
14	No se identificaron encuestas de satisfacción dirigidas a estudiantes y docentes, solo a personal administrativo.	Generar encuestas dirigidas a estudiantes ubicados en los diferentes semestres, así como a docentes, sobre el entorno escolar, las condiciones de la escuela y de la calidad docente (pregunta a estudiantes), así como mejorar el cuestionario a personal administrativo. Deberá generarse un documento conceptual de cada encuesta, con el objetivo propuesto, el marco muestral, el método de recolección y, en su caso, el tipo de muestreo. Al obtenerse el levantamiento, se recomienda generar siempre un reporte del levantamiento que incluya la tasa de respuesta y el nivel de representatividad.
15	El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado.	Generar un reglamento para formalizar el Comité de Equidad de Género, con sus integrantes, atribuciones y responsabilidades, así como derechos y obligaciones de trabajadores y estudiantes y la obligación para crear un Programa de Equidad de Género.

## 2. Introducción y objetivos

El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (COBACH) realiza la presente evaluación en cumplimiento al artículo 40 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal y respondiendo al Programa Anual de Evaluación 2024, que marca que la institución es responsable de realizar la evaluación de tipo “específica” al Programa Presupuestario (Pp) Permanencia en Educación Bachillerato para el ejercicio fiscal 2023. Los lineamientos, a su vez, están fundamentados en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). En el marco normativo estatal, el artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, establece que la programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación del gasto público se apegará a los lineamientos, directrices, estrategias y metas, con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, honradez, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia de la administración de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que exija el desarrollo del Estado.

El objetivo de la evaluación es el siguiente:

*Efectuar una evaluación integral del programa, con el fin de garantizar su coherencia, eficacia y alineación con los objetivos institucionales y normativos. Se busca asegurar que el programa esté adecuadamente fundamentado, planificado y ejecutado para alcanzar resultados deseables de forma eficiente. Además, se pretende identificar posibles áreas de mejora y emitir recomendaciones para optimizar su diseño y ejecución*

La evaluación es realizada sobre el ejercicio fiscal 2023, salvo lo relativo al análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). El Anexo II tiene como referencia la matriz 2024.

Este informe final de la evaluación contiene 9 capítulos, inició con el Resumen Ejecutivo, esta introducción como capítulo 2, el capítulo 3 se refiere a la confidencialidad de la información. El capítulo 4 denominado “Esquema Metodológico” presenta las características del Programa presupuestario (Pp), la metodología utilizada y el análisis de cada uno de los apartados de la evaluación, siguiendo las preguntas formuladas en los términos de referencia. El capítulo 5 señala la calidad y suficiencia de la evaluación. En el capítulo 6 se presentan los hallazgos de la evaluación por tema; enseguida se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) como resumen sintético de los hallazgos. El capítulo 8 presenta las conclusiones de la evaluación y en el capítulo 9 se presentan los aspectos susceptibles de mejora o recomendaciones. La evaluación incluye 11 Anexos.

### **3. Confidencialidad de la información**

Politeia Consultores en Evaluación S.A. de C.V., Instancia Técnica Evaluadora en esta evaluación, 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.

### **4. Esquema metodológico**

#### **4.1. Características del Programa**

##### **1. Datos generales**

###### Antecedentes

El documento “Diagnóstico del Programa Presupuestal Permanencia en Educación en Bachillerato” (en adelante Diagnóstico) constituye un referente adecuado para tener presentes los antecedentes de los cuales surge el Programa. Para tal fin se reproducen a continuación los párrafos iniciales:

“Dada la alta demanda de espacios en el nivel medio superior en el país, se dio como resultado la creación del Colegio de Bachilleres en el Estado de Chihuahua. El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua fue fundado en septiembre de 1973, iniciando funciones con los planteles 1, 2 y 3 en la Ciudad de Chihuahua. En años recientes se han incorporado planteles, consolidando hoy en día 28 planteles, una extensión (Valle de Zaragoza) y 2 Sistemas de Enseñanza Abierta (SEA Juárez y SEA Chihuahua). El COBACH ha mantenido su prestigio desde hace 50 años, ofreciendo a sus alumnos educación integral de calidad, por medio del deporte, la cultura y el desarrollo humano a través del fomento y práctica permanente de los valores, llegando a ser la primera opción en nivel medio superior en el Estado de Chihuahua, contando a la fecha con más de 40,000 alumnos.

“Con la finalidad de contribuir a la problemática presentada a nivel estatal, referente a la alta demanda de espacios en la Educación Media Superior, se creó el Programa

de Cobertura en el 2012, posteriormente en el 2019, se crea el programa de Permanencia a fin de atender la problemática de permanencia y eficiencia terminal que presentan los estudiantes de este nivel educativo.

“Su creación se sustenta principalmente por lo establecido en el “Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021. La Recta Final”, formulado por el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, específicamente en su Eje Rector 1. Educación de Calidad, Objetivo 1. Disminuir el abandono escolar y Objetivo 3. Incrementar la Eficiencia Terminal.

“Basándose en la necesidad de mejorar la eficiencia, efectividad y transparencia en la asignación y ejecución de los recursos públicos, en el 2022 se realizó una reingeniería de los programas presupuestarios que se operaban en la Institución, dando como resultado el programa “Permanencia en Educación en Bachillerato 2023.” (Diagnóstico, pág. 2)

### Identificación del Programa

Nombre del programa: “Permanencia en educación bachillerato”  
 Clave presupuestaria del programa: 2E204C1  
 Ente público coordinador del programa: Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua  
 Área responsable del programa:  
 Año de inicio de operaciones: 2018

Las fuentes de financiamiento del programa se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.1. Fuentes de financiamiento del Programa en 2023**

Clave	Fuente	Ramo	Origen	Monto de presupuesto modificado (pesos) *	Porcentaje
1110199	Recursos del estado		Recursos fiscales	\$ 43,464,644.00	3.4%
1114999	Ingresos para un fin específico de organismos descentralizados		Recursos fiscales	0.00	0.0%
1118899	Ingresos para un fin específico		Recursos fiscales	82,398,717.78	6.4%
1179099	Contraparte estatal a reasignaciones de recursos federales ordinarias Secretaría de Educación Pública		Recursos fiscales	502,889,710.36	39.0%
1489899	Ingresos propios de entidades paraestatales		Ingresos propios	139,104,961.08	10.8%
2579099	Reasignación de recursos federales ordinarias Secretaría de Educación Pública	11	Recursos federales	522,407,402.50	40.5%
	Total			\$1,290,265,435.72	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Gobierno del Estado de Chihuahua – Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua – Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (2023). Seguimiento a metas del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2023. Impresión del 19/04/2024.

Misión y visión del Ente Público operador del Programa y su relación con la problemática a atender:

**Misión:** *“Somos un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado que proporciona a sus estudiantes una educación del nivel medio superior a través de una formación integral, mediante la obtención de conocimientos, incremento de habilidades y fortalecimiento de valores que les permita continuar en el nivel superior, desarrollar una vida plena y ser ciudadanos útiles a la sociedad.”*

**Visión:**

*“El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua es una institución reconocida por la sociedad, que transita permanentemente de la calidad de sus servicios a la excelencia de los mismos, derivados de la superación constante del personal y sus métodos de enseñanza, mejorando sus instalaciones con tecnología de vanguardia y aplicando su cobertura en el estado.”*

**Problema**

El problema que atiende el programa de acuerdo con lo establecido en el Diagnóstico 2023 es: “Los alumnos del Colegio de Bachilleres no cuentan con servicios de educación media superior de calidad”. La relación del programa con la misión institucional es clara y directa, pues con la misión se pretende solucionar la problemática.

**2. Objetivos**

De acuerdo con el documento de Cierre 2023 del Programa Operativo Anual (POA) del Pp, este tiene las características que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 4.2. Características del Programa Presupuestario Permanencia en educación bachillerato**

Definición del programa	“Se orienta a elevar la permanencia y cobertura estatal en el Nivel Medio Superior mediante estrategias que impulsen la calidad de los servicios educativos de los alumnos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.”
Problema que atiende el programa	“107036 - Los alumnos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua no cuentan con servicios de educación media superior de calidad”
Objetivo general (Propósito)	“Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad”
Bienes y servicios (Componentes), entre paréntesis se colocan actividades principales	<p>C01 – Estudiantes vulnerables atendidos (tutorías y orientaciones)</p> <p>C02 – Entornos escolares seguros y saludables promovidos (apoyo emocional, actividades deportivas y culturales)</p> <p>C03 – Procesos administrativos actualizados y eficientes implementados (capacitación al personal)</p> <p>C04 – Eficiente desempeño docente realizado (capacitación y supervisión docente)</p> <p>C05 – Oferta educativa mejorada (difusión y vinculación)</p>
Principal normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ley General de Educación</li> <li>– Ley Estatal de Educación</li> <li>– Acuerdo para fijar las bases de la descentralización académica y funcional el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua</li> <li>– Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua</li> <li>– Anexo de Ejecución para el Apoyo Financiero 2024 suscrito entre el Gobierno Federal, el Gobierno del Estado y el COBACH</li> </ul>
Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo	Derecho a la educación
Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo	<p>Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.</p> <p>Objetivo general: cobertura educativa</p> <p>Objetivo específico: ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa.</p> <p>Estrategia: Garantizar el derecho a la educación para la población</p>

### 3. Población potencial, objetivo y atendida

De acuerdo con el documento de Cierre 2023 del Programa Operativo Anual (POA) del Pp, este tiene las siguientes poblaciones:

**Tabla 4.3. Población potencial, objetivo y atendida, total y por sexo en 2023**

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Hombres	Mujeres
Población potencial	Alumnas y alumnos de nivel medio superior que se encuentran en alcance geográfico	Alumnas y alumnos del nivel medio superior	136,127	63,455	72,672
Población objetivo	Alumnas y alumnos de nivel medio superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH	Alumnas y alumnos del nivel medio superior	42,200	17,724	24,476
Población atendida	Alumnas y alumnos de nivel medio superior del Estado de Chihuahua que atiende el COBACH en el año	Alumnas y alumnos del nivel medio superior	42,470	18,561	23,909

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Gobierno del Estado de Chihuahua – Matriz de Indicadores para Resultados – MIR. Ejercicio Fiscal 2023. Impresión del 19/04/2024.

### 4. Cobertura geográfica

Actualmente el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua tiene presencia en las principales ciudades de la entidad con 28 planteles. Su cobertura geográfica es estatal.

### 5. Presupuesto para el año evaluado

El COBACH presenta inconsistencias en sus cifras de cierre del Programa Operativo Anual, pues presenta un ejercicio por 602.8 millones de pesos, lo que solo representa un ejercicio del 46.72% con respecto al Presupuesto Modificado. No obstante, estas son cifras que no corresponden con lo efectivamente erogado, según la cuenta pública. Ya que de acuerdo con esta fuente, el COBACH tuvo un ejercicio total por 1,233.9 millones de pesos, lo que equivale al 93% del presupuesto modificado. Aunque esta cifra incluye al otro Pp del COBACH, este representa menos del 1% del presupuesto autorizado. Es importante que el COBACH realice los reportes de ejercicio de gasto en tiempo para que el reporte del POA salga coherente con la cuenta pública.

**Tabla 4.4. Presupuesto original, modificado y ejercido durante 2023 por el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua de acuerdo con el Reporte de la cuenta pública y**

Rubro	COBACH (1)	Programa Presupuestario 2E204C1 Permanencia (2)
Presupuesto autorizado	\$ 1,288,097,311.81	1,277,319,982.81
Presupuesto modificado	\$ 1,307,254,567.14	1,290,255,435.72
Preupuesto ejercido (devengado)	\$ 1,223,863,682.29	602,769,079.78

Fuente: elaboración propia

(1) Secretaría de Educación y Deporte – Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (2023). *Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa. Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023.*

Incluye al los programas 2E204C1 Permanencia en Educación Bachillerato y 2K043D2 Infraestructura Educativa COBACH, el cual representa menos del 1%

(2) Gobierno del Estado de Chihuahua. *Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Cierre Anual 2023.*

## 4.2. Metodología y proceso de investigación

La evaluación específica constituye una valoración sintética de varios elementos, tanto del diseño del programa como de su operación. Es una evaluación que requiere el análisis de 31 preguntas de evaluación, la mayor parte de ellas pide una respuesta sobre el cumplimiento o validez de criterios predefinidos en los términos de referencia.

La metodología fue elaborada por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua (SH), con base en las necesidades identificadas y expresadas por el Colegio de Bachilleres.

La metodología aplicada en esta evaluación es principalmente cualitativa, salvo las preguntas 13, 14, 15, 19 y la 28 que piden análisis cuantitativos. El análisis cualitativo se realizó mediante análisis de documentos, presupuestos, avances en metas y estadísticas, que se refuerza en algunas preguntas con entrevistas a actores clave del COBACH, lo cual se denomina como trabajo de campo.

Al combinar el análisis documental y estadístico con el trabajo de campo, esta metodología busca proporcionar una visión integral del programa, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su efectividad y pertinencia.

El proceso de investigación fue el siguiente:

- 1) Se recibió la información inicial por el COBACH.
- 2) Se realizó una primera revisión de la información, identificándose algunas omisiones que fueron solicitadas al COBACH.
- 3) Se realizó un primer análisis de la lógica horizontal y vertical de la MIR.
- 4) Se realizó una visita de campo a la ciudad de Chihuahua para plantear las necesidades de entrevistas e información, a partir de la cual se programaron entrevistas con actores clave.
- 5) Se realizaron nueve entrevistas con actores clave del COBACH, además de varias reuniones con el Departamento de Estadística del COBACH
- 6) Se respondieron las preguntas, complementando el análisis documental con el trabajo de campo. En los casos solicitados, el análisis se realizó mediante el cálculo de algunos indicadores, como la relación fuerza-goce para la pregunta 19.
- 7) Se elaboraron los hallazgos, recomendaciones y FODA.
- 8) Se elaboró el informe final.

La relación de entrevistas realizadas fue la siguiente:

**Tabla 4.5. Relación de entrevistas**

Fecha	Persona	Cargo	Tema
27/08/2024	Lic. Rossana Torres	Jefa del Depto. de Desarrollo Docente	Desempeño académico de estudiantes y docentes y uso de indicadores.
27/08/2024	Mtro. Karl Porras Porras	Jefe del Depto. de Servicios Académicos	Sistema de gestión del COBACH
27/08/2024	M.E.M.S. Zulema Venzor Meléndez	Jefa de Departamento Administrativo y de Enlace Académico	Funciones de la Dirección Académica, uso de indicadores para la toma decisiones.
27/08/2024	Lic. Fedra Melissa Bujaidar Chávez	Jefe de Departamento de Desarrollo Académico	Funciones de la Dirección Académica, uso de indicadores para la toma decisiones.
29/08/2024	M. A. F. Lidia Mata Terrazas	Subdirectora de Recursos Humanos	Capacitación a personal y encuesta de clima laboral.
17/07/2024	Lic. Alejandra González Moye	Jefa de Materia de Psicología del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua	Acciones en materia de equidad de género
5/11/2024, 12/11/2024	Arq. Noreth Ríos Franco	Jefe de Departamento de Estadística	Definición de metas, planeación y objetividad de la recolección de información.
14/11/2024	Lic. Carlos A. Quiroz Díaz	Jefe del Departamento de Presupuesto	Proceso de presupuestación y vinculación con diversas áreas.

Las preguntas realizadas a las personas entrevistadas se presentan en el *Anexo VI. Instrumento de recolección de la información diseñados por el evaluador.*

### 4.3. Justificación de la Creación y Diseño del Programa

**1. Con fundamento en el numeral 5.1 Disposiciones Generales del Proceso de Programación, atribuibles a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal, todos los Pp nuevos o con cambios sustanciales deberán elaborar un diagnóstico. En este sentido, ¿El Pp cuenta con un documento diagnóstico que presente el problema o necesidad pública que justifica el diseño del Pp?**

Respuesta: Sí

**Justificación:**

El Programa presupuestario 2E024C1 “Permanencia en Educación Bachillerato” cuenta con el documento denominado “Diagnóstico del Programa Presupuestal Permanencia en Educación en Bachillerato” (Diagnóstico de aquí en adelante), actualizado a 2024, que fue elaborado por el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Atendiendo a la especificidad de la pregunta, este documento en la práctica cumple con lo establecido en el numeral 5.1 de las Disposiciones Generales del Proceso de Programación atribuibles a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal.

En la siguiente tabla se analiza de forma general el cumplimiento del Diagnóstico con la normatividad establecida por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua (SH). Se observa que el nivel de cumplimiento del documento es casi completo, salvo por lo relativo a experiencias de atención y análisis de alternativas.

**Tabla 4.6. Cumplimiento del documento Diagnóstico con relación a lo normado por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua**

Elementos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos o con cambios sustanciales	Cumplimiento
1. Antecedentes	Sí
2. Identificación, definición y descripción del problema o necesidad	Sí
2.1 Definición del problema	Sí
2.2 Estado actual del problema	Sí
2.3 Evolución del problema	Sí
2.4 Experiencias de atención	No
2.5 Árbol de problemas	Sí
3. Objetivos	Sí
3.1 Árbol de objetivos	Sí
3.2 Determinación de los objetivos del Programa	Sí
3.3 Aportación del Programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, así como al Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)	Sí

4. Cobertura	Sí
4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial	Sí
4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo	Sí
4.3 Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo	Sí
4.4 Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo	Sí
5. Análisis de alternativas	No
6. Diseño del Programa presupuestario o con cambios sustanciales	Sí
6.1 Modalidad del Programa	Sí
6.2 Diseño del Programa	Sí
7. Análisis de similitudes o complementariedades	Sí
8. Presupuesto	Sí
8.1 Impacto presupuestario y fuente de información	Sí
Otros: Anexo 1. Ficha con los datos generales del Programa propuesto o con cambios sustanciales	Sí
Anexo 2. Complementariedades y coincidencias entre programas	Sí, aunque no como anexo

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos: *Diagnóstico del Programa presupuestario 2E024C1 "Permanencia en Educación Bachillerato"* (COBACH, 2023) y *Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales* (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2022).

En el documento Diagnóstico se presenta el apartado “Análisis de alternativas”, que no cumple con lo establecido por los lineamientos, ya que no plantea alternativas para resolver el problema central, sino que enuncia los componentes con sus actividades y proporciona una justificación para estas.

Recomendación: Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica- conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.

**2. ¿El problema o necesidad pública que busca atender el Pp cuenta con las siguientes características?**

- a. Se define de manera clara, concreta, acotada y es único (no se identifican múltiples problemáticas)**
- b. Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida**
- c. Se especifica su área de enfoque o población y la ubicación de dónde se presenta**
- d. Identifica un cambio (resultado) sobre la población objetivo (es decir, no sólo se define como la falta de un bien, servicio o atributo)**

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	3	El problema o necesidad pública cuenta con tres de las características que busca atender el Pp.

**Justificación:**

El problema del Programa está definido en el Diagnóstico 2023 como “Los alumnos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua no cuentan con servicios de educación media superior de calidad”. Esta definición cumple tres de las características establecidas en la pregunta, a saber: a) se define con claridad y concreción, b) se formula como un hecho negativo que puede revertirse y c) se especifica su área de enfoque en términos geográficos. No cumple el criterio d) con relación a que no solo se defina como la falta de un bien o servicio.

A continuación, se explican las respuestas específicas:

- a. La definición del problema es clara (es decir, se comprende con facilidad), concreta (en específico se refiere a los alumnos del COBACH), acotada (se refiere a la educación media dentro del estado de Chihuahua) y única (en términos de que no cuentan con servicios educativos de EMS de calidad). La definición del problema cumple con este criterio.
- b. El problema se plantea como un hecho negativo, que consiste en que los alumnos del Colegio Bachilleres del estado de Chihuahua no cuentan con un servicio de educación media superior que sea de calidad. Esta situación puede ser revertida y, en términos de la redacción, se concretaría al cambiar las palabras “no cuentan” por “cuentan” o “reciben”. De esta forma, una definición del problema ya resuelto sería “los alumnos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad.” Por lo expuesto se estima que la definición cumple con este criterio.
- c. La definición especifica claramente una población, que es “Alumnos del Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua”. En el Diagnóstico 2024 se modificó a “Alumnos del Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua que eligen al COBACH”, esta fue una mejora adecuada.
- d. La metodología de marco lógico (MML) establece que el problema principal debe establecerse en términos de una situación que vive la población objetivo, que no consista en la carencia de algún bien o servicio. Esta premisa se incumple en la definición del problema, dado que plantea la carencia de una educación media de calidad para la población objetivo, es decir, el servicio. Aunque el término “calidad” pudiera interpretarse como el atributo negativo, al usarse “no cuentan”, evidentemente hace referencia al servicio.

Al respecto, debe reconocerse que la MML en cuanto a definición de problemas no es muy adecuada para programas de servicios como el que está siendo analizado, ya que los servicios son acciones de gobierno que emanan de derechos sociales o compromisos legales que el Estado Mexicano o, en este caso, el Estado de Chihuahua, debe brindar. Así sea que la educación privada o pública sea de alta calidad, existe la obligación legal de brindar el servicio público.

En el Diagnóstico 2024 el problema cambió a “Alumnos de Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH carecen de servicios de Educación Media Superior de calidad”. Para fines de cumplimiento del criterio d), se presentan casi las mismas características, ya que “carecen” es equivalente a “no cuentan”; sin embargo, existe una mayor precisión de la población objetivo.

Recomendación: reformular el problema central, evitando dejar el problema como una ausencia del servicio educativo. Para ser precisos, se sugiere incluir algunas características como a continuación se expresa:

“Los estudiantes de educación media superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH reciben una educación de baja calidad”

**3. ¿El problema o necesidad pública que atiende el Pp identifica sus causas y efectos en un esquema descriptivo o gráfico considerando las siguientes características?**

- a. Es resultado directo de las principales causas identificadas en el análisis de la problemática**
- b. Se vincula directamente con los principales efectos identificados en el análisis de la problemática**
- c. Existe lógica causal entre sus causas y efectos, incluyendo aquellas causas que no son atribución directa del Pp, pero inciden directamente en el problema público**

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	2	El problema o necesidad pública identifica dos de las características para identificar las causas en un esquema descriptivo o gráfico.

El problema que atiende el Programa identifica sus causas y efectos en un esquema descriptivo. Sin embargo, no existe una lógica causal entre las causas, el problema y los efectos. Por lo anterior, se determina que cumple dos de los criterios de la pregunta.

El problema se encuentra descrito en dos documentos. Uno de ellos es el Diagnóstico (pág. 9) y el otro es el denominado Árbol de problemas. En el primer documento el problema se plasma en forma gráfica; en el segundo se presenta en forma de relación o lista. Las respuestas específicas por criterio son las siguientes:

- a. En el Diagnóstico se identifican seis causas directas que generan el problema, estas son: elevado número de estudiantes vulnerables, necesidad de promover entornos escolares seguros y saludables, procesos administrativos obsoletos y deficientes, infraestructura inadecuada, deficiente desempeño docente y oferta educativa poco atractiva. No se incluyen explicaciones de estos términos en el Diagnóstico ni explicaciones causales, aunque es claro que las causas sí son elementos importantes para que los alumnos carezcan de educación de calidad.
- b. Se registran también, aparentemente, nueve efectos directos de la problemática que son: alumnos desmotivados, alumnos reprobados, bajo sentido de pertenencia, inseguridad laboral, baja calidad en los servicios educativos, instalaciones insuficientes e inadecuadas, docentes que no cumplen con las competencias necesarias, bajo porcentaje de captación y baja inserción en el mercado laboral. Algunos efectos sí se derivan del problema central, sin embargo, otros podrían definirse más bien como *causas* del problema y no como efectos (ej. docentes que no

- cumplen con las competencias necesarias). Otro aspecto importante es que el esquema no tiene flechas y eso hace confusa la identificación de las relaciones causales. Por otro lado, varios efectos son prácticamente idénticos con diferentes formas de presentación y ubicados en lugares diferentes del árbol (ej. Bajo aprovechamiento académico, alumnos reprobados).
- c. La lógica causal establecida en el árbol de problemas no es clara, no se presentan definiciones, no se colocan flechas y aparecen elementos repetidos. La MML señala que deben colocarse en la parte inferior las causas indirectas y conforme más arriba se presentan en el árbol estarán las causas directas derivadas de las indirectas y esto no ocurre en el diagrama, por ejemplo, se coloca que la inadecuada orientación a estudiantes genera la ausencia de tutorías académicas y esto no es correcto. Además de que en estos casos se están enunciando servicios que otorga el COBACH y no problemas de los estudiantes o del ambiente escolar.

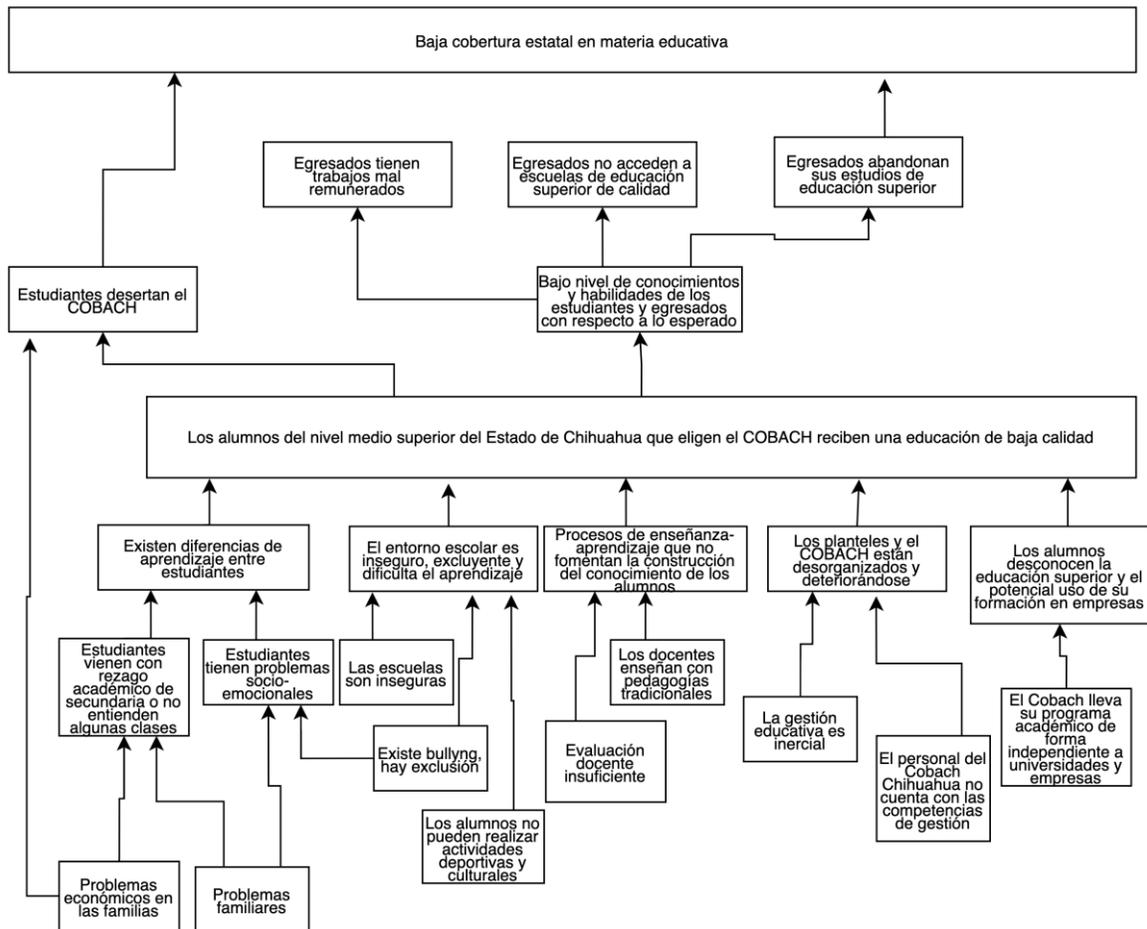
Asimismo, para el caso del árbol de problemas del Diagnóstico 2024 se identifica una gran similitud entre el problema central “Alumnos de Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH carecen de servicios de Educación Media Superior de Calidad” y el efecto superior: “Ausencia de servicios educativos de calidad a los estudiantes del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género”. Esto no es correcto, pues debe existir un encadenamiento causal entre el problema central, luego los efectos directos y después los indirectos.

Por lo expuesto, se asigna un puntaje de 2 para esta pregunta, dado que en el problema se presentan las principales causas y efectos correspondientes pero la lógica causal no es clara.

Recomendación: elaborar un nuevo árbol de problemas en el Diagnóstico siguiendo la metodología del marco lógico, con causas directas e indirectas, así como con efectos directos e indirectos. Debe evitarse contemplar servicios o bienes proporcionados por el COBACH en las causas; en cuestión de efectos debe circunscribirse primeramente a los efectos en los propios estudiantes.

En el Diagnóstico deberá incluirse la explicación del árbol. A continuación, se presenta una propuesta de árbol de problemas que cubre lo anterior.

**Figura 4.1. Propuesta de ajustes al Árbol de Problemas**



Fuente: elaboración propia.

**4. ¿Existe justificación documentada que sustente el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo?**

Respuesta	Nivel	Criterios
No		

El Diagnóstico 2023 no presenta una justificación clara del diseño de la intervención. En la sección de “Análisis del Alternativas” se presenta una tabla con los medios para la solución del problema y las actividades del Pp que se alinean con cada uno de estos medios. En este sentido, aquí el COBACH está colocando como “medios” los objetivos de segundo nivel del árbol de objetivos. Se presenta la tabla con medios y actividades sin alguna explicación. No se presenta una justificación teórica o una justificación a partir de otras experiencias. La sección, de hecho, no presenta alternativas para la solución del problema público.

En el Diagnóstico 2024 se mejoró la justificación de la intervención. En el apartado de “Análisis de Alternativas” se plantean las explicaciones que justifican las actividades del Programa; se explica, por ejemplo, que un adecuado acompañamiento académico y una

adecuada orientación a los estudiantes genera una disminución en el número de estudiantes vulnerables; que los apoyos a los estudiantes en los rubros social, deportivo, cultural y cívico contribuyen a la creación de entornos escolares seguros y saludables; que la capacitación al personal administrativo, la resolución de conflictos laborales y la implementación del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas crean procesos administrativos actualizados y eficientes. Asimismo, en cuanto a los docentes, se explica que su capacitación, actualización, supervisión y motivación genera un desempeño docente eficiente. Finalmente, se argumenta que las estrategias de vinculación con diversos sectores sociales y económicos, la promoción de la oferta educativa de la institución, la reducción de los costos educativos para los estudiantes y la implementación de un sistema de enseñanza abierta hacen que la oferta del Colegio resulte atractiva para los estudiantes.

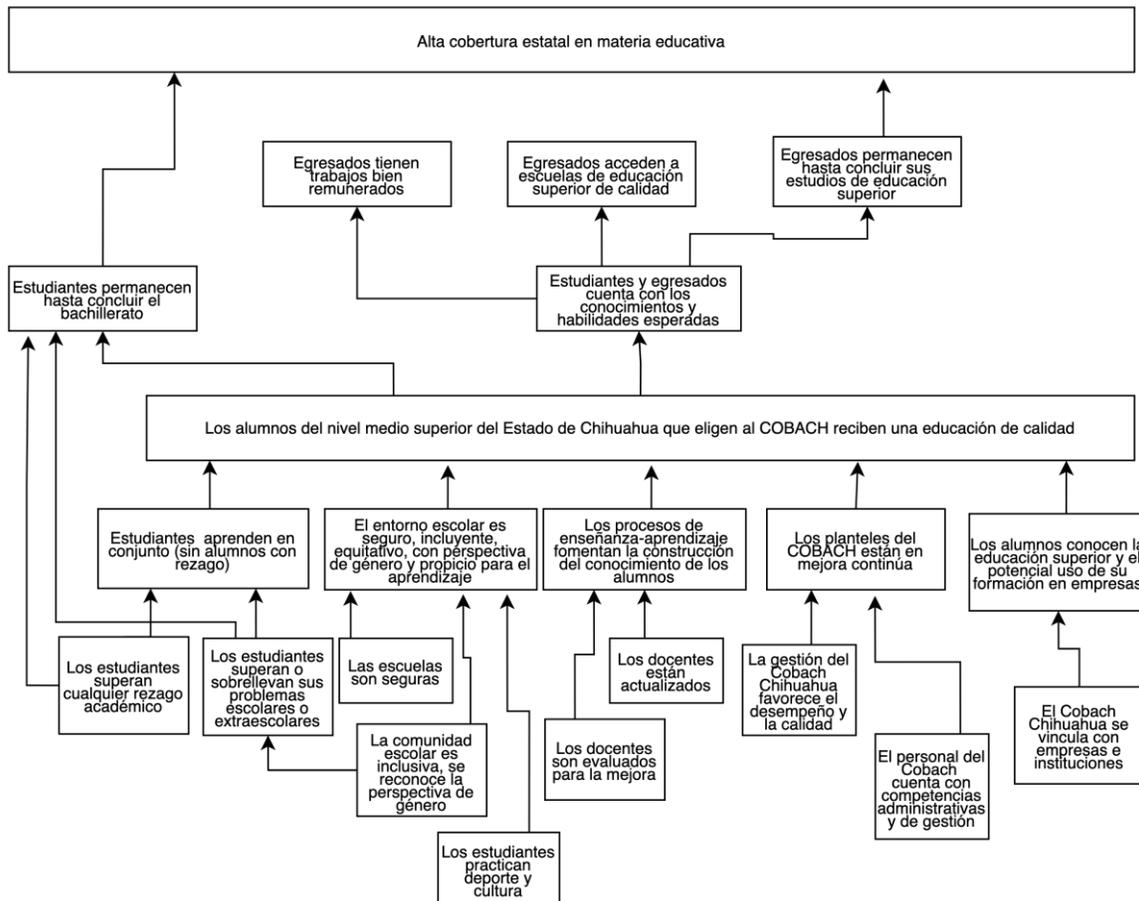
Por otra parte, el Programa cuenta con un árbol de objetivos, que es la transformación en positivo del árbol de problemas. Como el árbol de problemas tiene inconvenientes de consistencia y duplicidad, en el árbol de objetivos se refleja lo mismo.

Recomendación 1: actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica- conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.

Recomendación 2: reformular el árbol de objetivos, siguiendo el árbol de problemas que también debe regenerarse, el árbol de objetivos debe guardar consistencia con los Componentes que se formulan en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), debe evitar duplicaciones y tener vinculación entre objetivos y resultados de diferentes niveles.

A continuación, se presenta una propuesta de árbol de objetivos que se deriva de la propuesta del árbol de problemas. Se presenta como objetivo superior “alta cobertura estatal en materia educativa” que se alinea al objetivo del PED 2022-2027 E10401001 “Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”.

**Figura 4.2. Propuesta de ajustes al Árbol de Objetivos**



Fuente: elaboración propia.

**5. ¿La Dependencia o Entidad Responsable del Pp tiene las facultades legales (marco normativo) para atender el problema o necesidad prioritaria identificada?**

Sí, el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua está facultado legalmente para atender la calidad de la Educación Media Superior que, de no ser adecuada, limitaría a los estudiantes inscritos en la institución a alcanzar sus objetivos académicos o laborales.

En efecto, en instrumentos como el documento *Diagnóstico* (Pág. 3), el *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 “La recta final”* (pp. 19-20) y en el portal de obligaciones de transparencia de la institución (sito en <https://apps2018.cobachih.edu.mx/Normatividad.php>) se encuentran los marcos legal y normativo que rigen la vida institucional del Colegio. Las normas más relevantes, enunciadas jerárquicamente, son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado de Chihuahua
- Ley General de Educación
- Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes

- Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en la Ciudad de México
- Ley Estatal de Educación
- Ley de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Chihuahua
- Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de Chihuahua
- Ley de Seguridad Escolar para el Estado de Chihuahua
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua
- Acuerdo para fijar las bases de la descentralización académica y funcional el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
- Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
- Anexo de Ejecución para el Apoyo Financiero 2023 suscrito entre el Gobierno Federal, el Gobierno del Estado y el COBACH
- Reglamento de inscripción, reinscripción y evaluación de la modalidad escolarizada y no escolarizada
- Reglamento interior de convivencia escolar para el alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
- Reglamento interior para el alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua

En particular, en el artículo 5 de la *Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua* se establece que la institución tiene por objeto “ofrecer e impulsar la educación correspondiente al nivel medio superior, en las modalidades escolarizada y no escolarizada con características propedéuticas” con fines de propiciar la formación integral del estudiante; fomentar en el estudiante una conciencia crítica y constructiva; proporcionar al estudiante los conocimientos y lenguajes que necesite para su formación profesional; impulsar en el alumno el desarrollo de aptitudes, habilidades y competencias que lo preparen para el autoaprendizaje; proveer al alumno de los elementos de aprendizaje necesarios para que sea capaz de realizar un trabajo útil; y promover y realizar actividades para la preservación y difusión de la cultura y el deporte. Como puede verse, lo enunciado en la normatividad faculta al Colegio a intervenir en la mejora de la calidad de la educación que imparte en beneficio de su población estudiantil.

#### **6. ¿Las actividades que realiza el programa son adecuadas para producir los bienes, servicios o productos entregados?**

Esta pregunta, que no incluye una calificación numérica, se contestará con base en el Diagnóstico del Programa 2024, para ser consistente con el Anexo II y la propuesta de MIR.

El Diagnóstico 2024, en su sección de “Análisis de Alternativas” cuenta con una explicación coherente que describe cada una de las actividades del programa y la relaciona con los resultados esperados.

Se identificaron cinco “Medios para la solución del problema”:

1. Disminución del número de estudiantes vulnerables
2. Promoción de entornos escolares seguros y saludables
3. Procesos administrativos actualizados y eficientes
4. Eficiente desempeño docente
5. Oferta educativa atractiva.

Para cada “medio” se dio una explicación sobre cada una de las actividades del programa. En la MIR 2024, los Componentes quedaron con los siguientes términos y tienen una correlación uno a uno con los anteriores “medios”:

C01 – Estrategias educativas implementadas

C02 – Entornos escolares seguros y saludables promovidos

C03 – Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas Implementado

C04 – Pedagogía de calidad transmitida

C05 – Estrategia para la cobertura

En primer lugar, debe señalarse que existe una inconsistencia en los términos usados en el árbol de objetivos y los Componentes de la MIR, que de acuerdo con la SH, deben coincidir. Por otra parte, lo normal es que cada Componente debería ser un bien o servicio entregado (preferentemente a la población objetivo); sin embargo, en el Programa se presenta un problema para cubrir con la MML de forma estricta. En este caso, el Propósito es “Alumnos del Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad”. El Propósito es en sí mismo el gran y único servicio del Programa presupuestario y, aunque tiene dos modalidades (escolarizada y abierta), es un único servicio. En principio, podría tenerse un único Componente en el Pp. Sin embargo, en términos de la lógica inherente del presupuesto basado en resultados del Estado de Chihuahua en el que la MIR define actividades, las cuales tienen metas y un presupuesto asignado, lo conveniente es tener una MIR que contenga Componentes con bienes o servicios intermedios que permitan generar el Propósito (servicio de educación media superior). Esto es consistente con lo que señala el CONEVAL (2013, p. 36) que indica que los Componentes son los bienes y servicios que se deben entregar para lograr el Propósito, que en este caso es brindar el servicio de Educación Media Superior (EMS) de calidad.

Entonces, una primera pregunta a resolver es si los Componentes de la MIR son suficientes y adecuados para producir el servicio de EMS de calidad. El Diagnóstico no presenta un referente teórico o normativo que señale cuáles son los elementos mínimos que debieran considerarse para brindar el servicio.

El equipo evaluador revisó documentos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDUC); se identificaron varios elementos que son consistentes con la división de componentes de la MIR del Pp; sin embargo, una mejor aproximación es la que proporciona Bustamante (2014). Ella señala que la EMS debe considerar las siguientes dimensiones:

- Propuesta Pedagógica del modelo educativo para lograr los fines,
- Formación y desarrollo profesional del personal,
- Gestión educativa en la EMS,
- Importancia de la formación profesional técnica en la EMS,
- Relevancia del seguimiento y la evaluación de los cambios,
- Apoyo y acompañamiento a las alumnas y alumnos,
- Adecuación de la organización, las normas y procedimientos y
- Relación con la educación superior

La referencia de Bustamante da un acercamiento básico que, desde el punto de vista del equipo evaluador, puede dividirse en cinco elementos. Un primer elemento para brindar el servicio educativo es desde luego, la formación y el desarrollo del personal docente para que pueda realizar los procesos de enseñanza-aprendizaje que atiendan las necesidades e intereses del aprendizaje de la diversidad de estudiantes con distintos niveles de formación, contexto y cultura y con una formación orientada hacia el conocimiento de los estudiantes y la forma cómo aprenden.<sup>1</sup> En segundo lugar, el servicio educativo debe llevar una gestión educativa, la cual guiará la conducción del sistema y la dirección de los planteles, definirá la organización, normas y procedimientos, aportará los insumos necesarios para la entrega del servicio, incluyendo el mantenimiento de las instalaciones. En tercer lugar, el servicio se debe brindar en un entorno de aprendizaje que sea inclusivo, seguro y saludable. Un cuarto elemento es el apoyo y acompañamiento a las y los alumnos que presenten algún tipo de rezago académico o una necesidad especial. Lo anterior, no solo por el derecho humano a la educación y la inclusión, sino porque la educación de calidad, bajo los principios de la Nueva Escuela Mexicana, debe promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo a lo largo del trayecto formativo (Subsecretaría de Educación Media Superior, s/f, p. 3). Finalmente, el servicio debe tener una vinculación con la educación superior, las empresas, instituciones y sociedad en su conjunto. A continuación, presentamos un esquema conceptual básico de cómo puede constituirse el Programa.

---

<sup>1</sup> MEJOREDU (2022) señala que uno de los retos más importantes que el docente de EMS asume son las constantes transformaciones del currículo que pretenden responder a las necesidades sociales, económicas y políticas; en este sentido, para lograr una interacción entre estudiante, docente y currículo, así como proveer de ambientes pertinentes para el aprendizaje y entornos favorables para el desarrollo integral de las y los jóvenes, es necesario que los docentes innoven en su práctica y desarrollen el currículo de acuerdo con las condiciones particulares de los alumnos y las alumnas. En la EMS no todos los docentes han sido formados para la docencia, por lo que deben mejorar sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades para la enseñanza.

**Figura 4.3. Propuesta de elementos que constituyen el servicio de EMS de calidad**



Fuente: elaboración propia, con base en Bustamante (2014).

La anterior división parte del referente conceptual citado y permite una división presupuestal. En este sentido, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la MIR del Pp es el elemento que estructura las claves presupuestarias. En cada actividad se estiman los costos de los insumos requeridos y se le asigna un presupuesto, luego la suma de los presupuestos por actividad se convierte en el presupuesto del Componente. Por esta razón, el Pp debe tener un desglose y un número adecuado de actividades y componentes que permita llevar un control presupuestal y un seguimiento de metas orientado al desempeño. Una alta concentración de actividades dificulta el seguimiento de metas y el presupuesto agruparía muchos conceptos de gasto.<sup>2</sup> Por el contrario, si se desagregan demasiado las actividades, esto ocasiona mayor trabajo administrativo para tareas que no tienen relevancia.

Dado lo anterior, ante la pregunta de si los Componentes (actuales) son adecuados<sup>3</sup> para brindar el Servicio de Educación Media Superior, la respuesta es que sí, pero pueden adecuarse para ser consistentes con el marco conceptual. A continuación, se presentan los cambios sugeridos, manteniendo la sintaxis del marco lógico:

<sup>2</sup> Por ejemplo, en el POA 2023, la actividad C0301 Implementación de Gestión de Organizaciones Educativas incluye la nómina administrativa del COBACH y la actividad C0403 incluye la nómina de los docentes.

<sup>3</sup> Más allá de la sintaxis, los Componentes incluyen los elementos principales para brindar el servicio educativo.

Componentes de la MIR 2024

- C01 Estrategias Educativas implementadas
- C02 Entornos escolares seguros y saludables brindados
- C03 Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas Implementados
- C04 Pedagogía de calidad transmitida
- C05 Estrategias para la cobertura

Componente propuestos

- C01 Estrategias educativas para la permanencia implementadas
- C02 Entornos propicios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados
- C03 Sistema de Gestión Educativa implementado
- C04 Procesos de enseñanza-aprendizaje brindados
- C05 Vinculación con educación superior, empresas e instituciones brindada

Para cubrir con la indicación de que el árbol de objetivos presente los medios para alcanzar el Propósito del Programa y con ello se alcancen los fines, se tendría que cambiar el árbol de objetivos presentado en la pregunta 4 de esta evaluación. La solución esquemática se presenta en el Anexo II de la evaluación en la cual se analiza con mayor profundidad la MIR 2024, en particular su lógica vertical.

Por otra parte, para complementar la respuesta a esta pregunta, vale la pena señalar que en el Diagnóstico 2024 sí se presentó una justificación de cada una de las actividades del Programa. Sin embargo, tal y como se señaló en la pregunta 4, en el Diagnóstico no se presentó una justificación teórica que sustente el diseño del programa y la selección de esas actividades.

Recomendación: reformular la MIR, modificando la definición y alcance de los cinco Componentes, de tal forma que en su conjunto sean los elementos que permitan brindar el servicio de Educación Media Superior de calidad. Además, deberán agregarse actividades a los Componentes para que se tenga una integridad en cada servicio y se logre el resultado deseado. Se sugiere revisar el marco conceptual presentado en esta pregunta y revisar cualquier otro material que sustente la integralidad de la intervención.

#### 4.4. Planeación y orientación a resultados

#### 7. ¿El Pp es congruente con la misión y visión institucional y con su marco normativo?

Sí; el Programa (en su diseño vigente en 2023) es congruente con la misión, la visión y el marco normativo del Colegio. En documentos como el *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 “La recta final”* (pág. 23) y el *Diagnóstico* (pp. 9-10) se encuentran la misión y la visión institucional del COBACH, y se transcriben a continuación.

Misión: *“Somos un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado que proporciona a sus estudiantes una educación del nivel medio superior a través de una formación integral, mediante la obtención de conocimientos, incremento de habilidades y fortalecimiento de valores que les permita continuar en el nivel superior, desarrollar una vida plena y ser ciudadanos útiles a la sociedad.”*

Visión: *“El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua es una institución reconocida por la sociedad, que transita permanentemente de la calidad de sus servicios a la excelencia de los mismos, derivados de la superación constante del personal y sus métodos de enseñanza, mejorando sus instalaciones con tecnología de vanguardia y aplicando su cobertura en el estado.”*

En el mismo Plan Institucional se anotan los valores que rigen al Colegio, que al igual que la misión y la visión, forman parte de la planeación estratégica de la institución. Estos valores son: *responsabilidad hacia el quehacer educativo que representa nuestra razón de ser, trabajo colaborativo con todas las áreas y planteles del Colegio, compromiso con los estudiantes y la sociedad chihuahuense, tolerancia a la diversidad de opiniones y conductas y honestidad en el manejo de recursos y facultades.*

Por lo expuesto, en el tema de la planeación estratégica, es claro que la formación integral, la excelencia que el Colegio pretende dar a los servicios que presta y el compromiso con los estudiantes chihuahuenses, se encuentran alineados con el objetivo central del Programa, referente a brindar a los alumnos del Colegio una educación media superior de calidad. Asimismo, retomando la respuesta a la pregunta número 5, el Programa también resulta congruente con los marcos legal y normativo que rigen la vida de la institución, en los que se establece el impulso que el Colegio proporciona a la educación del nivel medio superior.

#### 8. ¿El Pp está vinculado a los instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional? Si la respuesta es afirmativa, ¿dicha vinculación es clara y sólidamente establecida?

Sí; el Programa se vincula a diversos instrumentos de planeación estratégica estatales, nacionales y globales. Se vincula con los objetivos de la *Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, con el *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, con el *Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022-2027* y con el *Programa Sectorial de Educación PNP 2022-2027 del Estado de Chihuahua*.

En la siguiente tabla se muestra la alineación que es posible construir (utilizando lo establecido en el *Diagnóstico* y el documento *Alineación de programas presupuestarios 2023*) entre los objetivos del Pp (Fin y Propósito) y los instrumentos de planeación estratégica.

**Tabla 4.8. Alineación de los objetivos del programa con instrumentos de planeación internacional, nacional y local**

Objetivo del Pp	ODS-Agenda 2030	PND 2019-2024	PEDChih 2022-2027	PSE 2022-2027
F. Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género mediante la oferta de servicios de Educación Media Superior de calidad.	4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	Eje 2: Política Social Tema: Derecho a la educación	Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua Obj.: Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa.	Objetivo: Asegurar el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes de todos los niveles educativos para garantizar el derecho a la educación
P. Alumnos de Nivel Medio Superior del Estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad.		Estrategia: Mejorar el logro académico de los estudiantes en el estado	L.A.: Mejorar el logro académico de los estudiantes en el estado	Estrategia: Ampliar las oportunidades educativas en la entidad a todos los segmentos de la población L.A.: Resolver los problemas de reprobación y deserción de estudiantes

Claves: ODS-Objetivo de Desarrollo Sostenible PND-Plan Nacional de Desarrollo PEDChih-Programa Estatal de Desarrollo Chihuahua PSE-Programa Sectorial de Educación, F-Fin P-Propósito L.A.-Línea de acción  
Fuente: elaboración propia con base en el *Diagnóstico* (pág. 11), NU-Objetivos de Desarrollo Sostenible, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua, Programa Sectorial de Educación PMP 2022-2027.

**9. ¿La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características?**

- a. Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.**
- b. Contempla el mediano y/o largo plazo.**
- c. Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.**
- d. Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.**

Respuesta	Nivel	Criterios
No		La Unidad Responsable (el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua) no contaba con un plan estratégico vigente a 2023.

**Justificación:**

El Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua no tiene un plan estratégico vigente. El COBACH elaboró un instrumento con varias de las características enunciadas en la pregunta. Este documento se denomina *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 “La recta final”* pero, como se aprecia en el título, ya perdió vigencia. A continuación, se explican las características que tiene este documento con relación a la pregunta.

- a. No existe evidencia de que el Plan que terminó su vigencia en 2021 haya sido producto de ejercicios de planeación institucionalizados. El *Plan Institucional de Desarrollo* contiene un apartado de Metodología en el cual se enuncian las funciones del Colegio, que son: educación de calidad; formación docente; administración, transparencia y rendición de cuentas e infraestructura y equipamiento. Asimismo, en este apartado, a manera de introducción se comenta el contenido de los tres capítulos que integran el documento (el primero presenta la Identidad del Colegio de Bachilleres, con la visión, misión y valores; en el segundo se formula el análisis situacional de la Educación Media Superior a nivel nacional, la situación del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua y se presenta un análisis FODA; en el tercer capítulo se explica la planeación estratégica). Además, entre los 16 procedimientos y los siete procesos que se describen en detalle en el *Manual de Procedimientos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua*, no existe alguno en el que se especifique cómo deben realizarse los ejercicios de planeación estratégica.
- b. El *Plan Institucional* que terminó su vigencia en 2021 tuvo un marco de planeación de seis años, lo cual puede interpretarse como de mediano plazo. Un largo plazo debería contemplar por lo menos 10 o 20 años, con una visión a ese momento.
- c. El documento estratégico que se ha mencionado no contiene el Fin y el Propósito del Programa *Permanencia*. El Plan Institucional contiene elementos de planeación estratégica, como la visión, la misión, los valores del Colegio y un análisis FODA, pero en él no se considera algún Programa presupuestario.
- d. El *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021* cuenta con indicadores, pero éstos adolecen de algunos elementos relevantes. En la parte final de este documento, en el apartado de cierre 3.3.2. *Catálogo de indicadores de medición*, aparece un catálogo con 74 indicadores, cada uno incorporando los siguiente: unidad responsable; unidad

ejecutora; nombre y descripción del indicador; método de cálculo (fórmula); unidad de medida; tipo, dimensión y sentido del indicador; frecuencia de medición; fuente; tipo de medida; referencia adicional; línea base 2016 y meta 2021. Sin embargo, la totalidad de los indicadores carece de la línea base 2016 y la meta 2021 y algunos carecen también de otros rubros como el tipo de medida. Para futuros ejercicios se tendrá que aplicar algún método con el fin de que se realice una estimación realista pero retardadora de los resultados que se espera alcanzar en las variables que miden estos indicadores.

Recomendación: elaborar un Plan Institucional que considere la participación de las diversas áreas del colegio, que considere una visión a mediano y largo plazo, con indicadores de resultados relevantes que puedan ser medidos con indicadores diseñados adecuadamente (que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), deberán incluirse los indicadores de Propósito y Fin del Programa presupuestario. Se recomienda un plazo de por lo menos 20 años.

**10. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?**

- a. Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.**
- b. Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.**
- c. Tienen establecidas sus metas.**
- d. Se revisan y actualizan.**

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	3	Los planes de trabajo tienen tres de las características establecidas.

Los planes de trabajo anuales sí existen y se desprenden de los lineamientos que emite la SH. cumplen con tres de las características aludidas: son conocidos por el personal responsable de los procesos principales del programa, tienen sus metas establecidas y se revisan y actualizan; sin embargo, no existe un procedimiento interno documentado en el *Manual de Procedimientos* que señale los pasos a seguir, formatos y responsabilidades de cada actor. Es decir, existe un procedimiento externo hacia la SH, pero no un procedimiento documentado interno.

- a. Al revisar el material electrónico proporcionado por la institución evaluada, no se encontró que el *Manual de Procedimientos* del COBACH incluya un procedimiento interno para la definición de metas, en el que se indiquen los pasos a seguir, los formatos y responsables. En consecuencia, se considera que la institución no cumple con este criterio.
- b. A pesar de que no existe un procedimiento formalmente establecido, en las entrevistas efectuadas, el personal de diversas áreas manifestó que los responsables de los principales procesos sí conocen los planes porque participan en su elaboración. El

personal responsable es convocado formalmente por la Dirección de Planeación a reuniones de trabajo en las que se discute la planeación para las actividades próximas a realizarse. Asimismo, es pertinente señalar que en los documentos electrónicos que contienen los Programas Operativos Anuales (POA) aparecen los nombres del Director General del Colegio de Bachilleres, el Director Administrativo del Colegio y el Secretario de Educación y Deporte de la entidad, por lo que se infiere que son aprobados por ellos.

- c. Los planes tienen establecidas sus metas. En el POA se especifica, con su unidad de medida, la programación de las metas para cada uno de los objetivos de la MIR. En particular, el POA de cierre de 2023 contiene metas referentes a los siguientes objetivos (entre paréntesis se anota la unidad de medida): 1) Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad (alumnos y alumnas), 2) Estudiantes vulnerables atendidos (alumnos y alumnas), 3) Implementación del programa de acompañamiento académico (alumnos y alumnas), 4) Implementación del programa de orientación a los estudiantes (alumnos y alumnas), 5) Entornos escolares seguros y saludables promovidos (actividades), 6) Entrega de apoyo emocional (alumnos y alumnas), 7) Realización de actividades cívicas y deportivas (alumnos y alumnas), 8) Realización de actividades culturales (alumnos y alumnas), 9) Procesos administrativos actualizados y eficientes implementados (personal), 10) Implementación del Sistema de gestión de Organizaciones Educativas (actividades), 11) Capacitaciones al personal administrativo (capacitaciones), 12) Conciliación laboral (asuntos laborales), 13) Eficiente desempeño docente realizado (calificación), 14) Capacitación y actualización docente (docente), 15) Supervisión y evaluación docente (docentes), 16) Motivación a los docentes (docentes), 17) Oferta educativa mejorada (alumnos y alumnas), 18) Planeación de estrategias de mejora de la oferta educativa (actividades), 18) Convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados (convenios), 19) Promoción y difusión de la oferta educativa (actividades), 20) Entrega de apoyos socioeconómicos (alumnos y alumnas), 21) Sistema de Enseñanza abierta facilitado (alumnos y alumnas).
- d. De acuerdo con las entrevistas efectuadas al personal, en las reuniones de trabajo citadas en el inciso b) se hace una revisión del plan de trabajo del año en curso, con sus metas. En estas reuniones también se efectúa la programación de las metas del ciclo siguiente con base en el techo presupuestal que la Secretaría de Hacienda del Gobierno de Chihuahua le comunica al COBACH.

Recomendación: agregar un procedimiento al *Manual de Procedimientos* para la elaboración y el seguimiento del Programa Operativo Anual, que defina las metas de Actividades y Componentes, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa.

## **11. ¿Cuáles son los mecanismos que se instrumentan para definir las metas e indicadores del Programa presupuestario?**

Aunque no se cuenta con un mecanismo institucional establecido en algún instrumento o documento —como el *Manual de Procedimientos*— (ver respuesta a criterio a de la pregunta

10), el Colegio sigue una serie de acciones que le permiten definir las metas e indicadores de forma anual. Estas acciones se describen a continuación.

Cada año, la Dirección de Planeación del COBACH, a través del Departamento de Estadística, convoca mediante oficio a las áreas sustantivas que integran al Colegio (Dirección Académica y Dirección Administrativa) a una reunión de trabajo en la que se efectúa una evaluación del alcance de las metas y los indicadores del año próximo anterior. En esta reunión se establece un diálogo bajo ciertas premisas, como el hecho de que a las metas cuyos indicadores son ascendentes no se les puede programar una reducción o un mantenimiento de las cifras y viceversa, es decir, que a las metas cuyos indicadores son descendentes no se les puede programar un incremento o un mantenimiento de las cifras. Desde luego, el otro elemento relevante es el presupuesto que tienen establecido o planteado para cada actividad. De acuerdo con las entrevistas tanto a las áreas operativas como a la del presupuesto, las metas pueden modificarse por situaciones particulares. Por ejemplo, si se requiere fortalecer las tutorías para evitar la deserción, se designa mayor presupuesto y se incrementan las metas. De cualquier forma, al final, la Dirección Administrativa, por conducto de la Jefatura de Departamento de Presupuesto debe asegurar que no se sobrepase el presupuesto disponible, considerando los recursos asignados al COBACH por el Congreso del Estado, los ingresos propios y los ingresos por convenio (federal).

Con respecto a la definición de indicadores, estos se modifican a propuesta de la Jefatura de Departamento de Estadística, que es el enlace con la SH. Los indicadores a nivel de actividad, generalmente, corresponden con las metas de acciones que tiene cada área, por lo que la definición de indicadores corresponde a lo expuesto en el párrafo anterior. Por lo que respecta a los indicadores de Componente, Propósito y Fin, allí la Jefatura de Departamento realiza propuestas que se someten a consideración de la SH, las propuestas retoman las recomendaciones de las evaluaciones externas. Se busca que sean indicadores consistentes con la información que se entrega en otros reportes tanto de la institución como a entes externos, por ejemplo, la Secretaría de Educación Pública federal.

#### **4.5. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados**

**12. ¿La modalidad presupuestaria del Pp es consistente con el objetivo que éste persigue, con los bienes y/o servicios que genera, con sus actividades sustantivas y, en conjunto, con su mecanismo de intervención?**

Sí; la modalidad presupuestaria del Programa Permanencia guarda consistencia con su objetivo, los servicios que genera, sus actividades sustantivas y, en lo general, con su mecanismo de intervención.

El Programa presupuestario se ocupa de prestar servicios educativos, que equivalen a servicios que son públicos (dado que los presta el Gobierno del Estado de Chihuahua a través del Colegio de Bachilleres). El programa no otorga a los beneficiarios bienes o servicios que

tengan que ofrecerse con mecanismos como transferencias y/o subsidios. Los objetivos de la MIR se refieren a otorgar una educación media superior de calidad, elevar el desempeño académico de los estudiantes, mejorar el rendimiento de los docentes y del personal administrativo y captar alumnos; se pretende alcanzar estos objetivos incentivando a los estudiantes, docentes y administrativos para elevar la competitividad del Colegio. Estos objetivos y los medios que se establecen para alcanzarlos implican la prestación de servicios públicos.

En el documento *Acuerdo por el que se emite la clasificación programática*, emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable, se establece que a los programas que consisten en la prestación de servicios públicos les corresponde la clasificación presupuestaria E.

En el *Acuerdo* (pág. 2) se establece que las características generales de los Programas presupuestarios registrados bajo la clasificación E consisten en:

Actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades:

- i) Funciones de gobierno.
- ii) Funciones de desarrollo social
- iii) Funciones de desarrollo económico.

El servicio educativo se otorga de forma directa, regular (por semestres) y continua, permanece año con año para satisfacer la demanda educativa de los egresados de secundaria. El Programa está clasificado como E, lo que implica que existe consistencia entre su modalidad presupuestaria y el mecanismo de intervención con el que opera.

**13. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa 2024 (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:**

**Claridad:** el indicador deberá ser preciso e inequívoco;

**Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;

**Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;

**Monitoreable:** el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente;

**Adecuado:** el indicador debe aportar una base suficiente para evaluar el desempeño; y

**Aportación marginal:** existe más de un indicador para medir el desempeño en algún nivel de objetivo y proveen información adicional.

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	1	Del 0% al 49% de los indicadores tienen las características establecidas

**Justificación:**

La totalidad de los indicadores incumplen con el criterio de Monitoreable, ya que de acuerdo con los criterios que ha establecido la Secretaría de Hacienda con la Auditoría Superior del Estado, los indicadores deberán incluir un medio de verificación que lleve una liga con la página de Internet en el cual se puedan descargar los datos. También incumplen con el criterio de Economía, ya que no se puede acceder a los indicadores a un costo razonable.

Ahora bien, de un total de 22 indicadores en la MIR 2024, 19 cumplen con el resto de los criterios (claridad, relevancia, adecuado), lo que corresponde al 86%. Incumplen, desde nuestro punto de vista, los criterios de claridad y relevancia los indicadores de Fin “Variación porcentual de la calificación de aprovechamiento promedio”, Propósito “Variación porcentual de alumnos y alumnas beneficiados”, pues los indicadores de variación no son de clara interpretación, no orientan al desempeño, sobre todo cuando ya se está en un nivel alto de desempeño en el que difícilmente habrá cambios positivos. Este es el caso del indicador de Propósito, pues la matrícula puede descender también por efecto demográfico o de migración. No es un indicador relevante el del Componente C02 “Entornos escolares seguros y saludables brindados”

El detalle del Análisis se encuentra en el Anexo III. Características de los Indicadores.

Recomendación 1: modificar los indicadores de Propósito y Fin con indicadores relativos (porcentajes o el de eficiencia terminal). En el Anexo II se presenta una propuesta.

Recomendación 2: Generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario.

**14. ¿Las metas establecidas de los indicadores de la MIR del Programa presupuestario tienen las siguientes características?**

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

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	3	Del 70% al 84% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas

**Justificación:**

Seis de las 22 metas asociadas a cada indicador incumplen cuando menos con alguno de los criterios establecidos en la pregunta. Esta situación se explica a continuación con mayor detalle:

- a) La totalidad de las metas cuenta con su unidad de medida y con el sentido del indicador, que en todos los casos es ascendente. Las metas de Fin, C02, C0301 y C0302 no contemplan una trayectoria ascendente en sus valores meta.
- b) Existen cuatro metas establecidas que no impulsan el desempeño. Estas corresponden a los indicadores C01 “Porcentaje de aprobación de alumnos”, C03 “Porcentaje de satisfacción del personal administrativo”, C0202 “Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades cívicas y deportivas” y C0203 “Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades culturales”. Se estima que no impulsan el desempeño porque la diferencia de las metas con las líneas base es marginal. En estos casos se recomendaría establecer, para períodos futuros, metas más ambiciosas.
- c) Se valora que dos de las metas, correspondientes a los indicadores C0303 “Porcentaje de asuntos laborales resueltos” y C0501 “Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Vinculación” estarían en riesgo de no ser alcanzables, dado que la diferencia entre estas metas y los valores de las líneas base correspondientes son mayores a las líneas base. Para este par de metas se recomendaría explorar valores más bajos.

No se emite recomendación, pero se sugiere mantener una revisión constante de las metas de tal forma que fomenten el desempeño.

**15. ¿Los indicadores de la MIR del Programa presupuestario tienen establecidos medios de verificación con las siguientes características?**

- a) Son oficiales o institucionales.
- b) Con un nombre que permita identificarlos.
- c) Incluyen el nombre del área administrativa que genera o publica la información.
- d) Establece la periodicidad con la que se genera el documento o base de datos.
- e) Son públicos y accesibles a cualquier persona.
- f) Permiten reproducir el cálculo del indicador.
- g) Indican la ubicación física del documento o, en su caso, la liga de la página electrónica donde se encuentra publicada la información.

Respuesta	Nivel	Criterios
Sí	1	Del 0% al 49% de los indicadores de la MIR del programa tienen medios de verificación que cumplen con las características establecidas

**Justificación:**

Todos los medios de los indicadores de la MIR del Programa cumplen con varias de las características establecidas, pero ninguno cumple con todas. Por lo anterior, se valora como un cumplimiento del 0%. A continuación, se explica cada criterio.

- a) Los medios de verificación son institucionales. Se integran por documentos como bases de datos, reportes, planes de trabajo y registros. Los medios cumplen con la característica estipulada.
- b) Todos los medios cuentan con un nombre que los identifica de forma clara.
- c) Se establecen los nombres de las áreas administrativas que generan la información. Algunas de estas áreas son el Departamento de Control Escolar, la Jefatura de Materia de Orientación y Tutorías Académicas de la Dirección Académica, la Jefatura de Materia de Seguridad Escolar de la Dirección Académica y el Área de Excelencia Académica de la Dirección Académica, entre otras.
- d) No se incluye la periodicidad de emisión de los medios de verificación, deberían estar en las fichas de indicadores.
- e) Un área de oportunidad de los medios de verificación es su publicidad y su accesibilidad. En efecto, si bien el Colegio cuenta con instrumentos como el Sistema de Control Escolar ([https://appsrv2016.cobachih.edu.mx/AppControl\\_Escolar/Account/login](https://appsrv2016.cobachih.edu.mx/AppControl_Escolar/Account/login)), el Sistema de Información Educativa (<https://sie.chihuahua.gob.mx/>) y PREVEE (<https://sistemapreevee.com/>), estas plataformas no son accesibles a cualquier ciudadano que desee consultarlas o bien requieren de un registro. Cabe señalar que el Colegio hace públicos los avances trimestrales de la MIR, que contienen los datos

- necesarios para calcular los indicadores, pero no se tiene acceso a las fuentes de información “primarias”.<sup>4</sup>
- f) Derivado de lo anotado en el inciso anterior, la imposibilidad de acceder a la información no permite efectuar los cálculos establecidos en las fórmulas de los indicadores.
  - g) En todos los casos, los medios de información para calcular los indicadores muestran a las áreas responsables, indicando incluso domicilio y teléfonos con sus extensiones, así como direcciones electrónicas de las áreas. No indican la página de Internet o la ubicación física del documento.<sup>5</sup>

Recomendación: generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario, preferentemente hasta nivel Componente.

## **16. Analizar la lógica vertical y la horizontal de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa presupuestario**

Se realizó un análisis completo de esta pregunta con respecto a la MIR 2024 en el *Anexo II. De la lógica horizontal y vertical*. A continuación, se presentan las conclusiones y los puntos relevantes.

### *Análisis horizontal*

El fin del análisis horizontal radica en revisar la congruencia que existe entre los elementos que integran los renglones de una MIR (objetivo, indicador, medios de verificación y supuestos). En el análisis horizontal se resuelven 3 preguntas por cada renglón de la MIR:

- a. ¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?
- b. ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?
- c. ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?

Las conclusiones o hallazgos del análisis horizontal de la MIR 2024 son las siguientes:

1. Se cuenta con resúmenes narrativos (objetivos) en cada nivel de la MIR. El Componente C05 “Estrategias para la cobertura” no cubre la guía metodológica del CONEVAL ya que no está expresado como un producto o servicio entregado. En

---

<sup>4</sup> Existe un acuerdo entre la Auditoría Superior del Estado y la Secretaría de Hacienda Estatal mediante el cual se establecieron los elementos mínimos que integran los medios de verificación siendo los siguientes:

- Nombre completo del documento que sustenta la información (acorde a las variables del indicador).
- Nombre del área que genera o publica la información
- Periodicidad con que se genera el documento.
- Liga a la página de la que se obtiene la información

<sup>5</sup> *Ibidem*.

otros Componentes, aunque se presenta un verbo en participio, no es claro que sea un servicio, como lo es el C04 “Pedagogía de calidad transmitida”. Existen áreas de mejora en la definición de los resúmenes narrativos en tanto su lógica vertical, pero eso se abordará en la siguiente sección.

2. Se han identificado supuestos a cada nivel horizontal de la MIR; sin embargo, no todos los supuestos de los niveles de Fin, Propósito y Componente contribuyen al nivel superior. Aunque esta pregunta está colocada en el análisis horizontal, lo relevante de la revisión de supuestos es que estos permitan la lógica vertical.<sup>6</sup>
3. Se cuenta con medios de verificación en todos los indicadores; sin embargo, en algunos casos se requiere precisar la base de datos o incluir la fuente del denominador o del numerador. Existe inconsistencia entre los medios de verificación y lo presentado en las fichas de indicadores. En ningún caso se presenta la liga para poder verificar la existencia de los datos y los cálculos de los indicadores.
4. La mayor parte de los indicadores son adecuados para evaluar el logro de los objetivos en cada nivel, sin embargo, los indicadores a nivel Fin, Propósito y del Componente C02 no son adecuados, tal y como se explicó en la pregunta 13.

### *Análisis vertical*

Este análisis consiste en determinar si la cadena de causalidad vertical se cumple, es decir, si las actividades conducen al logro de los Componentes, si el cumplimiento de los Componentes contribuye a alcanzar el Propósito, si éste lleva al logro del Fin y si el Fin contribuye a un logro superior del Plan Estatal de Desarrollo.

Las conclusiones del análisis vertical son las siguientes:

1. Se cumple la lógica vertical de actividades a Componentes en la mayor parte de los casos, el equipo evaluador identifica que faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las actividades son necesarias, pero no son las suficientes. Esto también ya fue explicado en la pregunta 6.
2. Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito. Los Componentes son los necesarios y suficientes para cumplir con el Propósito; sin embargo, las denominaciones y alcances de algunos Componentes no son adecuadas, esto ya se explicó en la pregunta 6, se propondrán mejoras en la próxima pregunta.
3. Se cumple la lógica vertical de Propósito a Fin.
4. El Fin está orientado hacia un objetivo ulterior del Programa Estatal de Desarrollo, aunque es recomendable regresar a la alineación al objetivo E10401001 que es sobre permanencia de los alumnos.
5. Tal y como se mencionó en el análisis horizontal, deberán revisarse los supuestos, pues forman parte de la lógica vertical.

---

<sup>6</sup> Véase CONEVAL (2013, pp. 41 a 43)

**17. Derivado del análisis y de las respuestas a las preguntas de este apartado, identificar y señalar áreas de oportunidad de mejora en la MIR del Programa presupuestario.**

Las áreas de oportunidad de la MIR del programa son las siguientes:

1. Revisar que la totalidad de los supuestos sean efectivamente externos a la operación del Programa, los supuestos deben contribuir al siguiente nivel superior en la MIR.
2. Revisar el nombre de la base de datos de la actividad C0201 y revisar cuáles son las fuentes del Componente C03 y de las Actividades C0201, C0501, C0502 y C0503.
3. Se sugiere cambiar los indicadores de variación de los indicadores de Fin y Propósito. Nuestra recomendación global en este caso es regresar al objetivo de contribución al incremento de la cobertura para el caso del Fin y tener indicadores de calidad a nivel Propósito, los cuales pueden ser la calificación promedio de aprovechamiento académico y el de eficiencia terminal (que sí estaba en la MIR 2023).
4. Modificar el Fin para nuevamente orientar el Programa al objetivo “E10401001 – Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa” en la MIR 2023, ya que en la MIR 2024 se está alineando al objetivo E10401002 “Brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género”. El objetivo E10401002 prácticamente coincide con el Propósito del Programa, en cambio el objetivo E10401001 es un objetivo diferente y de mayor alcance, pues no tan solo vela por la calidad, sino también por la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.
5. Revisar los nombres y alcances de los Componentes. En particular, el C02 debe contribuir con lo establecido en el objetivo E10401002. Se sugiere cambiar a “Entornos escolares propios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados”.
6. Cambiar el indicador del Componente C02 con base en un cambio al resumen narrativo que esté orientado al ambiente escolar, no solo con respecto a la seguridad.
7. Modificar el indicador sobre la capacitación con perspectiva de género y derechos humanos para que contemple el porcentaje de capacitación con respecto a la plantilla.

Recomendación general: actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para que contemple los Componentes necesarios para brindar una educación media superior de calidad y se tengan indicadores, supuestos y medios de verificación pertinentes en cada nivel de la matriz.

En el Anexo II se presenta una propuesta de MIR para el Programa.

#### 4.6. Operación

**18. Describa mediante Diagramas de Flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (es decir, los Componentes del programa), así como los procesos clave en la operación del Programa presupuestario.**

El COBACH cuenta con un *Manual de Procedimientos* cuya última revisión fue el 1 de agosto de 2022. El manual cuenta con un denominado “Mapa del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas”, el cual presenta un macro proceso general. Sin embargo, el esquema no proporciona todos los elementos relevantes del servicio educativo. El manual se divide en procesos, varios de ellos se relacionan con algunas actividades o algunos Componentes el Programa; sin embargo, no se incluyen diagramas en las secciones correspondientes de los procesos. En la parte final del manual se presentan unos diagramas, pero no corresponden con los procesos previamente descritos.

A manera de síntesis, se identificó que las siguientes actividades de la MIR 2024 no están incluidas en algún procedimiento del manual:

- C0201. Acompañamiento emocional
- C0202. Realización de actividades deportivas
- C0203. Realización de actividades culturales
- C0301. Medición de satisfacción del personal administrativo
- C0302. Capacitación al personal administrativo.
- C0501. Planeación de estrategias de vinculación para la mejora de la oferta educativa
- C0502. Formalización de convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados
- C0503. Promoción y difusión mediante actividades del plan anual de la oferta educativa
- C0504. Exenciones de pago en cuotas y materiales
- C0505. Promoción de la modalidad del Sistema de enseñanza abierta

Por otra parte, con respecto a la propuesta del equipo consultor, tampoco se identificaron las siguientes actividades que, de acuerdo con entrevistas, sí se realizan en el COBACH y se considera relevante incluir.

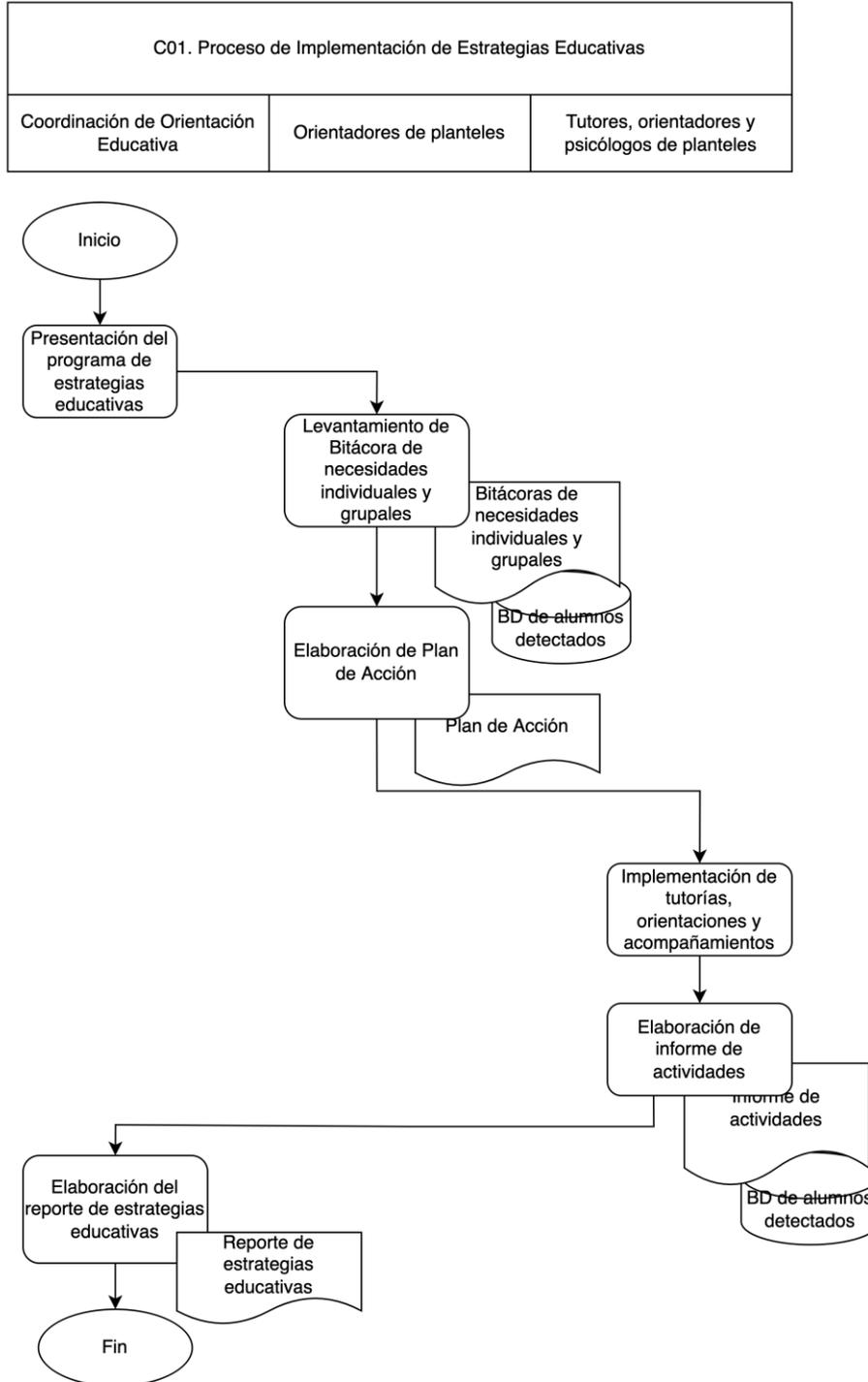
- Elaboración de planes de mejora por plantel.
- Realización de actividades en universidades, empresas e instituciones.

**Recomendación: actualizar el *Manual de Procedimientos* para que incluya todas las actividades definidas en la MIR del Programa Presupuestario.**

En atención a esta pregunta se elaboraron 5 diagramas de flujo, una para cada Componente de la MIR 2024, que es la versión más coherente del diseño operativo del programa. Como se mencionó previamente, el manual no presenta diagramas de flujo para los Componentes o procesos sustantivos del programa; pero sí algunas descripciones narrativas. Se elaboraron los diagramas considerando el *Proceso de orientación educativa y acción tutorial*, el *Proceso de formación y actualización docente* y el *Proceso de evaluación al desempeño docente* del

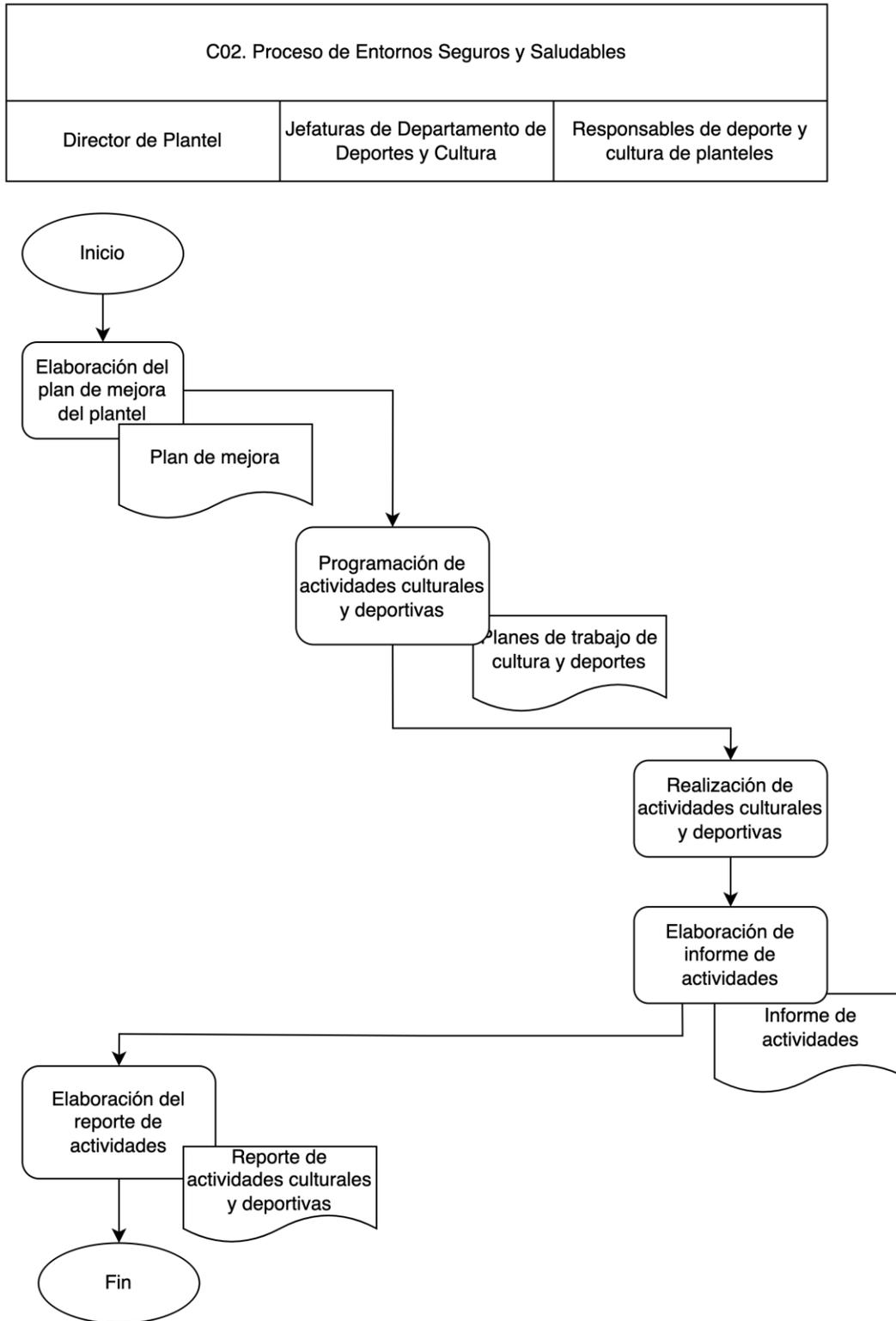
manual. En los Componentes C02, C03 y C05 no se tenían referentes en el manual, por lo que se procedió a realizar entrevistas para entender los procesos.

**Figura 4.3. Diagrama de flujo del proceso de Implementación de Estrategias Educativas**



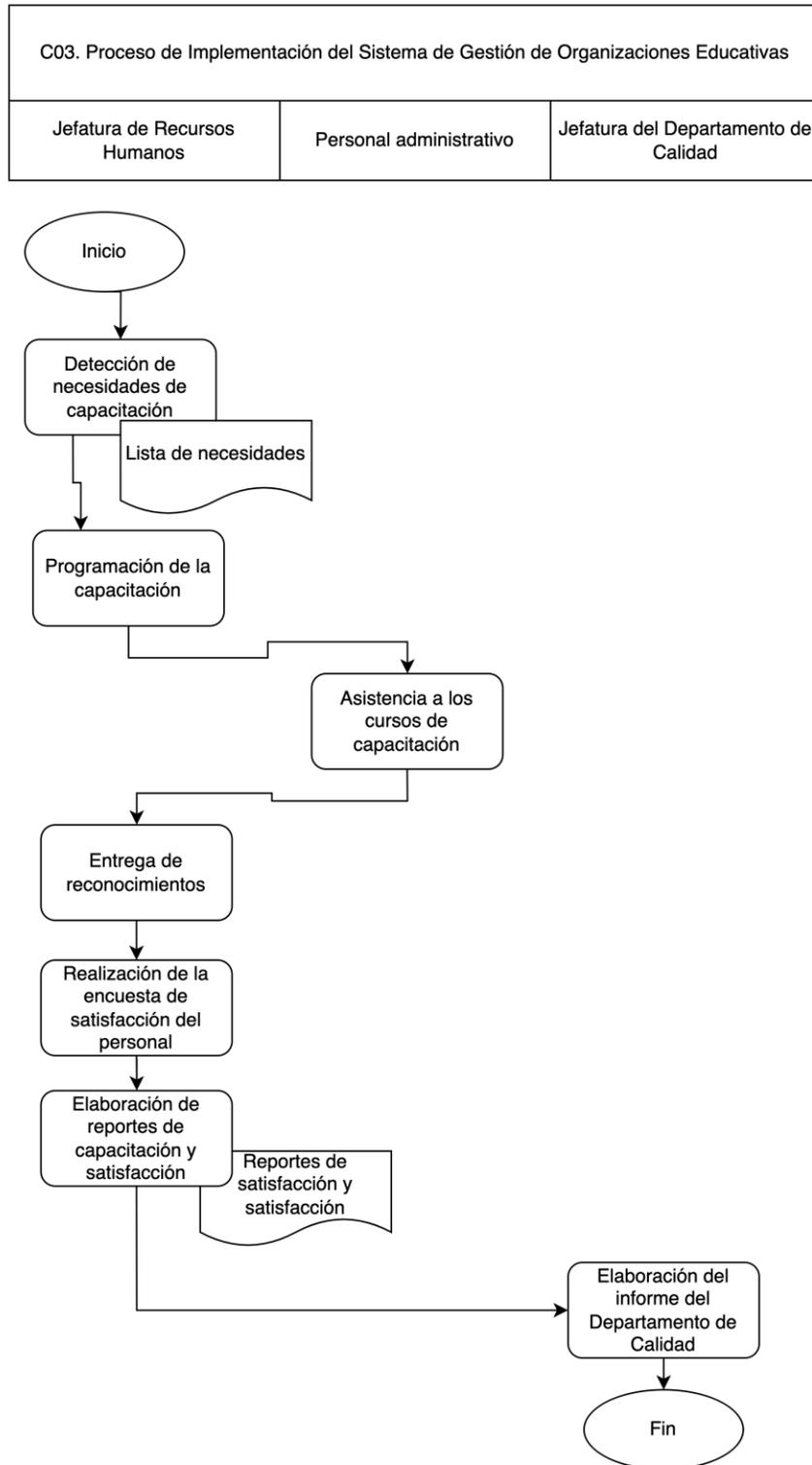
Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH*.

**Figura 4.4. Diagrama de flujo del proceso de Entornos escolares seguros y saludables brindados**



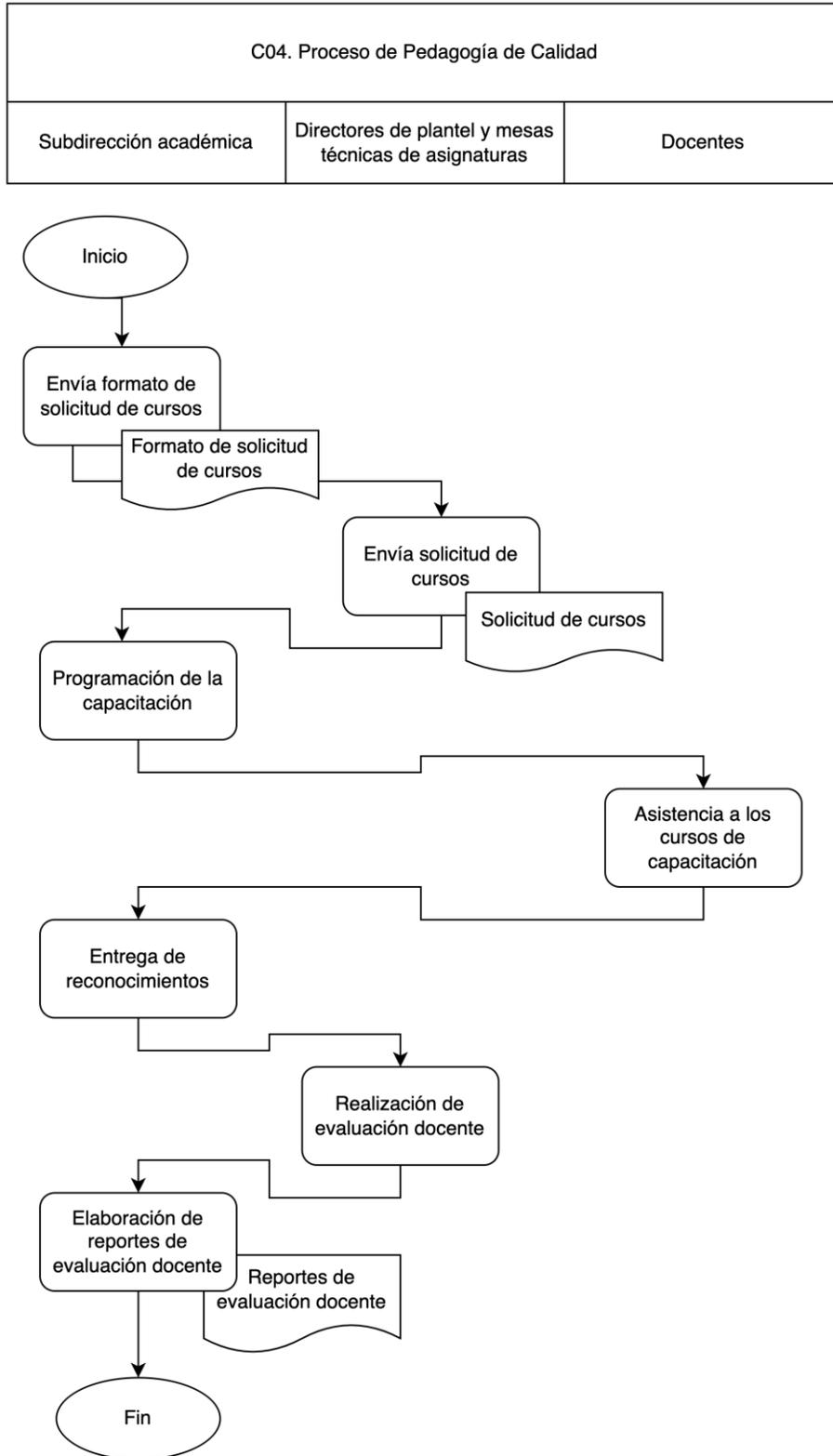
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

**Figura 4.5. Diagrama de flujo del proceso de implementación de Gestión de Organizaciones Educativas**



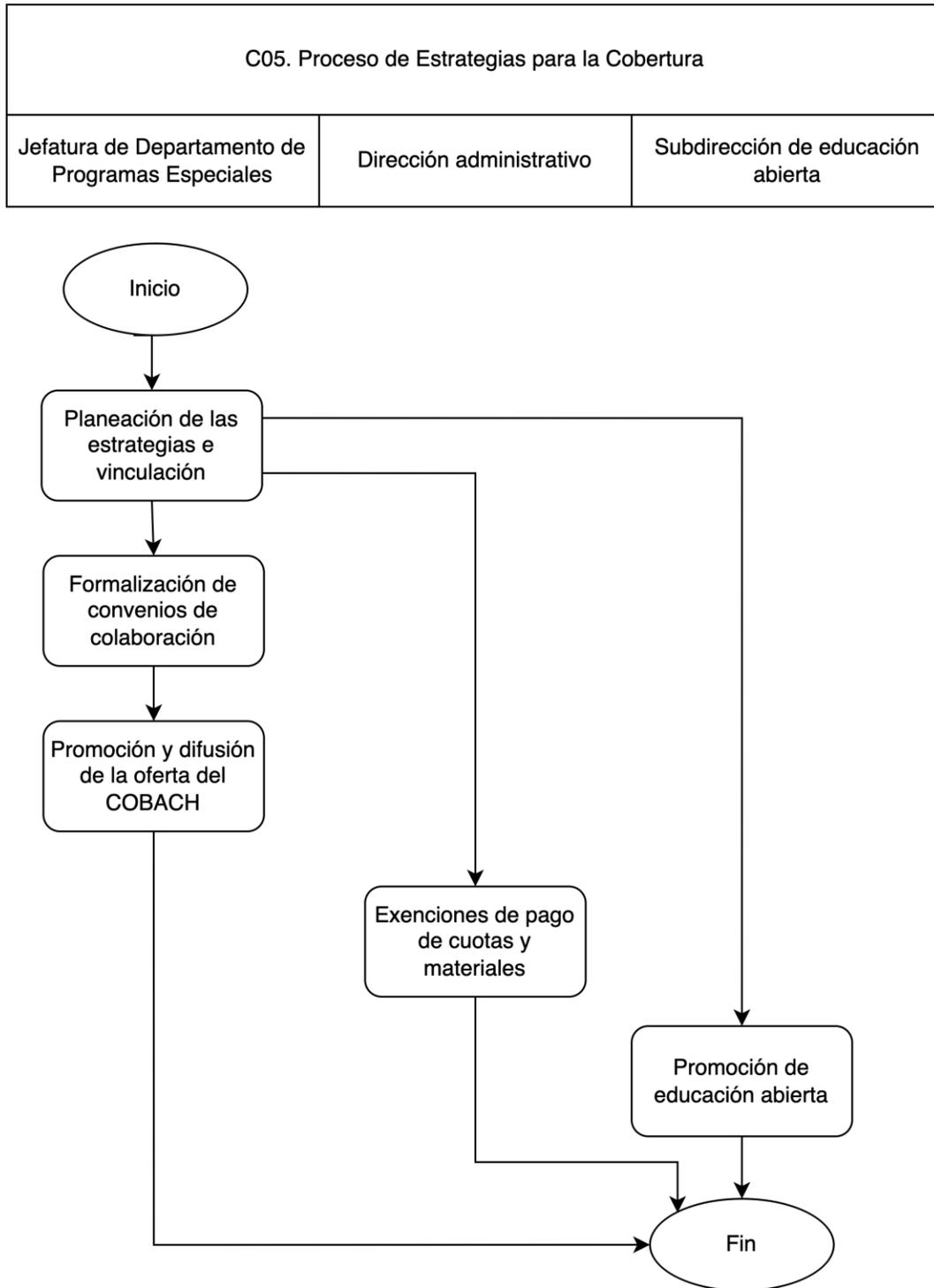
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

**Figura 4.6. Diagrama de flujo del proceso de Pedagogía de Calidad**



Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH.*

**Figura 4.7. Diagrama de flujo del proceso de Estrategias para la Cobertura**



Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH*.

## 19. ¿Cuál es la relación fuerza-goce del recurso ejercido por el Programa presupuestario?

Esta pregunta estima el indicador fuerza-goce del recurso ejercido, con base en la fórmula generada por la SH. Es un indicador que se estima a partir de los datos de presupuesto modificado y ejercido y las poblaciones objetivo y atendido. El indicador, en principio, permite comparar si la eficiencia operativa real o ejercida fue equivalente a la eficiencia programada. El indicador debe ser cercano a 1 para que esté en un nivel aceptable. Los cálculos deben realizarse con el Cierre Anual del Programa Operativo Anual del programa reportado a la SH.

De acuerdo con los Términos de Referencia, deben presentarse los cálculos para los ciclos fiscales 2022 y 2023. Sin embargo, en 2022 el programa más cercano con los procesos sustantivos del Programa de Permanencia era el 2E060C1 “Docencia en Educación Bachillerato”, pero éste no tenía todos los Componentes y rubros de gasto que el programa evaluado. Los resultados son los siguientes.

$$\text{Fuerza-goce}_{2023} = (\text{Ppto. Mod.}_{2023} / \text{Pob. Obj.}_{2023}) / (\text{Ppto. Ej.}_{2023} / \text{Pob. At.}_{2023}) = (\$1\,290\,265\,435.72 / 42\,200) / (\$602\,769\,079.78 / 42\,470) = 30\,575 / 14,193 = \mathbf{2.15}$$

$$\text{Fuerza-goce}_{2022} = (\text{Ppto. Mod.}_{2022} / \text{Pob. Obj.}_{2022}) / (\text{Ppto. Ej.}_{2022} / \text{Pob. At.}_{2022}) = (\$19\,709\,576.96 / 38\,610) / (\$17\,709\,576.98 / 36\,103) = 510.5 / 490.5 = \mathbf{1.04}$$

Los valores obtenidos se analizan con base en los criterios de la siguiente ponderación.

**Figura 4.8. Criterios para determinar el nivel de eficiencia del indicador Costo-Efectividad**



Fuente: Secretaría de Hacienda (2024). *Términos de Referencia para la Evaluación de Específica de Desempeño del Programa Permanencia en Educación Bachillerato.*

El valor de 2022 está en nivel aceptable. Sin embargo, en 2023, el valor de la fuerza goce está en el nivel rechazable. Este nivel se desprende de que en 2023 no se reportó a tiempo la totalidad del ejercicio a la SH en el cierre del POA. El presupuesto ejercido de acuerdo con esta fuente fue del 46.7% con respecto al presupuesto programado, es decir, que el programa tuvo un subejercicio del 53.3%. En el Cierre de la Cuenta Pública, el subejercicio del COBACH fue de solo el 7%; el Programa de Permanencia en Educación Bachillerato representó en 2023, el 99% del presupuesto del programa, entonces, es previsible que el programa no tuvo un subejercicio tan importante como el reportado en el POA. Se sugiere que en los próximos años se entreguen los reportes presupuestales en tiempo y completos.

## 20. ¿El recurso asignado a las actividades para la generación y entrega de los componentes del Programa es congruente con sus metas?

El Programa brindó información sobre el ejercicio 2023 de su Programa Operativo Anual (POA), el cual desglosa el presupuesto por actividad, así como los Estados Financieros del COBACH. Sin embargo, esta información es insuficiente para determinar si el recurso asignado para las actividades es suficiente y congruente con sus metas. Para poder responder a esta pregunta se hubiera requerido comparar los costos actuales contra los costos de ejercicios anteriores (actualizando con un factor de inflación) o, en su caso, comparar con información detallada de otros colegios de bachilleres de otras entidades. Con respecto a la comparación con años anteriores, se presentó el problema de que la estructura de la MIR y, por ende, la presupuestaria ha cambiado constantemente, tan solo la del año 2022 era muy diferente.

Para avanzar en el análisis, se estimaron costos unitarios por actividad y componente para tener una idea de las magnitudes y comparar entre cada elemento. Los resultados muestran que el recurso parece excesivo en algunos rubros y en otros es marginal. En la siguiente tabla que se presenta se presentan los costos unitarios por Componente o Actividad. Como se aprecia, algunos costos unitarios son bajos como los de “Implementación del programa de acompañamiento académico”, “Implementación del programa de orientación a estudiantes” y “Entrega de apoyos socioeconómicos”, que son \$51.7/alumno, \$13.73/alumno y \$239/alumno, respectivamente. Por otra parte, el costo promedio de la actividad “Implementar el Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas” es de \$132,295,872 y el de “Motivación a los docentes” es de \$14,146,604. Estos montos, que en apariencia son muy altos, se debe a que en realidad en esas partidas se considera la nómina administrativa y la nómina de docentes, respectivamente. Por lo tanto, esto refuerza la necesidad de revisar la estructura de la MIR para que el presupuesto sea más acorde a las actividades relevantes del COBACH.

**Tabla. 4.9. Análisis de la congruencia entre los recursos de las actividades y sus componentes**

Referencia	Componente o Actividad	Presupuesto autorizado	Unidad de medida	Meta programada	Costo unitario
C01	Estudiantes vulnerables atendidos	270,413	Alumnos	30,775	8.79
C0101	Implementación del programa de acompañamiento académico	135,206	Alumnos	2,615	51.70
C0102	Implementación del programa de orientación a los estudiantes	135,206	Alumnos	9,850	13.73
C02	Entornos escolares seguros y saludables promovidos	26,085,571	Actividades	7	3,726,510.14
C0201	Entrega de apoyo emocional	3,857,571	Alumnos	750	5,143.43
C0202	Realización de actividades cívicas y deportivas	16,528,000	Alumnos	15,450	1,069.77
C0203	Realización de actividades culturales	5,700,000	Alumnos	16,578	343.83
C03	Procesos administrativos actualizados y eficientes implementados	663,654,761	Personal	1,090	608,857.58

Referencia	Componente o Actividad	Presupuesto autorizado	Unidad de medida	Meta programada	Costo unitario
C0301	Implementación del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas	661,479,361	Actividades	5	132,295,872.20
C0302	Capacitación al personal administrativo	1,780,400	Personal	1,170	1,521.71
C0303	Conciliación laboral	395,000	Asuntos laborales	12	32,916.67
C04	Eficiente desempeño docente realizado	567,740,177	Calificación	8	67,588,116.31
C0401	Capacitación y actualización docente	550,000	Docente	960	572.92
C0402	Supervisión y evaluación docente	1,326,000	Docente	1,052	1,260.46
C0403	Motivación a los docentes	565,864,177	Docente	40	14,146,604.43
C05	Oferta educativa mejorada	19,569,061	Alumnos	15,950	1,226.90
C0501	Planeación de estrategias de mejora de la oferta educativa	13,367,061	Actividades	25	534,682.44
C0502	Convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados	1,560,000	Convenios	40	39,000.00
C0503	Promoción y difusión de la oferta educativa	950,000	Actividades	18	52,777.78
C0504	Entrega de apoyos socioeconómicos	1,180,000	Alumnos	4,929	239.40
C0505	Sistema de Enseñanza Abierta facilitado	2,512,000	Alumnos	850	2,955.29

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno del Estado de Chihuahua. *Programa Operativo Anual. Ejercicio fiscal 2023. Versión autorizada 2023.* 404-Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los actores involucrados en este tema, el COBACH suele diseñar sus presupuestos con base en datos históricos. En este contexto, los entrevistados señalaron que esta forma de operar les ha funcionado y ha permitido que todas las actividades cuenten con su presupuesto, que en lo general en cada ejercicio ha resultado suficiente. Además, el margen de maniobra presupuestal de la Institución es estrecho, ya que más del 90 por ciento del presupuesto se utiliza para el pago de los sueldos y salarios del personal del Colegio.

Recomendación: reformular la MIR del programa, considerando que la estructura de la MIR debe permitir un adecuado seguimiento y control del presupuesto del programa.

## **21. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación de los indicadores para informar la toma de decisiones a nivel institucional y mejorar la eficacia del Programa Permanencia en Educación Bachillerato?**

Los resultados de los indicadores del Programa presupuestario deberían ser un insumo esencial para la toma de decisiones al más alto nivel institucional, en particular los indicadores de aprobación y de eficiencia terminal. El COBACH tiene dos órganos de

decisión de alto nivel, según la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (LOCBEC).

Por una parte, está la Junta de Gobierno, como órgano máximo del COBACH, que está integrado por el Secretario de Educación y Deporte del Gobierno del Estado, el Secretario de Hacienda, el Secretario de Desarrollo Social, un representante que designe la Secretaría de Educación del Estado y tres representantes de instituciones educativas del nivel superior en el Estado (LOCBEC, art. 11). Dentro de sus atribuciones está el aprobar el anteproyecto anual de ingresos y egresos del COBACH y vigilar su ejercicio (LOCBEC, art. 12). Sobre el ejercicio del gasto del COBACH la Junta de Gobierno podría opinar sobre el cumplimiento de metas en los indicadores. Se solicitaron las minutas de las sesiones de la Junta de Gobierno, pero no se encontró evidencia de que se revisen indicadores.

Por otra parte, la LOCBEC contempla al Consejo Consultivo de Directores como un órgano de consulta, propositivo que tiene la facultad de analizar problemas académicos y administrativos, así como analizar y proponer programas de actualización y mejoramiento profesional. A su vez, es competencia de la Dirección Académica, I. 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 y II. Diseñar, coordinar y supervisar los Programas Docentes y de Desarrollo Académico, entre otras. De acuerdo con las entrevistas realizadas, sí es en el Consejo Consultivo de Directores en donde se presentan y discuten los indicadores. Además, existen reuniones específicas organizadas por la Dirección Académica.<sup>7</sup> Las personas entrevistadas señalaron que se utilizan los indicadores para tomar decisiones y generar estrategias, por ejemplo, para reforzar las tutorías o para proporcionar cursos remediales inter-semestrales en las materias en las que hay más alumnos reprobados. Estos cursos son para alumnos de todos los planteles, algunos son en línea. Igualmente, se da seguimiento a los indicadores de abandono escolar para generar o reforzar estrategias. La omisión es la falta de documentación de los acuerdos del Consejo o de otros mecanismos de toma de decisión.

Por otra parte, también nos fue referida en entrevistas la realización de planes de mejora por plantel, los cuales se realizan a partir de la identificación de problemas y retos por plantel. No se identificó un procedimiento que defina esta actividad.

Recomendación 1: Documentar mediante minutas o actas el uso de indicadores en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores para la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> Se solicitó una entrevista con la persona titular de la Dirección Académica y un grupo focal con directores para conocer cómo se utilizan los indicadores en la práctica; sin embargo, no fue posible realizarse por la agenda del personal.

#### 4.7. Pertinencia de la intervención

### 22. ¿Cómo se asegura la objetividad y la consistencia en la recolección y análisis de datos relacionados con los indicadores académicos y de desempeño?

El COBACH tiene establecidas en papel diversas rutinas organizacionales, formalizadas en el *Manual de Procedimientos*, cuyo seguimiento puntual debería asegurar la objetividad y la consistencia en la recolección de datos sobre actividades sustantivas, referentes al desempeño académico, y adjetivas, relacionadas con cuestiones administrativas.

Algunos de los procedimientos establecidos para los temas académicos se vinculan directamente a los indicadores de las actividades académicas, en especial a los que corresponden a los indicadores de los componentes C01 “Porcentaje de aprobación de alumnos” y C04 “Variación porcentual de aprovechamiento académico.” En la siguiente tabla se muestra esta relación.

**Tabla 4.10. Relación entre procedimientos académicos establecidos en el Manual y los indicadores de actividades y componentes académicos**

Procedimiento establecido en el Manual	Indicador de actividad en la MIR	Indicador de componente en la MIR
Proceso de orientación educativa y acción tutorial	C0101 Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron tutoría individual C0102 Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron orientación	C01 Porcentaje de aprobación de alumnos
Procedimiento para la planeación de asignaturas		
Proceso enseñanza aprendizaje		
Proceso de evaluación al desempeño docente	C0402 Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	C04 Variación porcentual de aprovechamiento académico
Procedimiento de formación y actualización docente	C0401 Porcentaje de docentes capacitados	

Fuente: elaboración propia.

Además, de acuerdo con varias entrevistas realizadas, el Sistema de Control Escolar es fuente confiable de los datos académicos de los alumnos, que miden su desempeño escolar. Con las bases de datos del Sistema de Control Escolar se alimentan los indicadores académicos de los indicadores del programa, así como para los informes institucionales. La objetividad de la información se desprende de los procedimientos institucionalizados para calificar a los alumnos y para llevar el control de altas y bajas de los alumnos.

### 23. ¿Se están utilizando métodos de evaluación formativa para proporcionar retroalimentación continua a los estudiantes y maestros sobre su desempeño?

Para el caso de los estudiantes, en los artículos 29 y 56 del *Reglamento de Inscripción, Reinscripción y Evaluación de la Modalidad Escolarizada y No Escolarizada* se señala el

uso de la evaluación formativa como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, se indica también que la evaluación formativa debe ser parte de las rutinas pedagógicas de los docentes, como se indica en el *Manual de Procedimientos del COBACH*. Además, se identificó que existe el programa de tutorías académicas en el cual se da atención a los estudiantes con mayor rezago. Es decir, al menos existe retroalimentación con los alumnos de mayor rezago. Se infiere a partir de la información proporcionada que sí existe retroalimentación a los estudiantes por parte de los docentes; sin embargo, no está documentado el proceso ni los resultados. A esto, debe agregarse que no está operando el proceso de evaluación del desempeño docente, que se explica a continuación, en el cual debería supervisarse que efectivamente se esté dando una retroalimentación a los alumnos sobre su desempeño.

Para el caso de los docentes, en el *Manual de Procedimientos del COBACH* se encuentra registrado el “Proceso de evaluación del desempeño docente” (pp.8-11). Este proceso se integra por tres factores: 1) Los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje y los indicadores de control escolar, 2) Puntuación obtenida en las asistencias a los cursos de Formación y Actualización Docente y 3) Encuesta de satisfacción del alumno. Cada uno de estos factores tiene un subproceso y los resultados de los factores se concentran en reportes que se envían a la Dirección Académica para su revisión y análisis por plantel al término del semestre. Si bien con lo anterior se debería contar con información sobre el desempeño docente, en la información recibida por el equipo de evaluación no se dispuso de algún reporte o concentrado que incluya resultados de este proceso. Nos fue referido en entrevistas que este proceso actualmente no se lleva a cabo. Tampoco existe en los indicadores del Pp un indicador sobre desempeño docente, esta medida es relevante según el propio marco de problemas que tiene el Programa.

Recomendación: Aplicar el *Manual de Procedimientos* en lo relativo a la Evaluación del Desempeño Docente, pues no se proporcionó evidencia de su cumplimiento. Sistematizar los reportes de desempeño docente para generar estrategias de mejora e indicadores para la toma de decisiones.

#### **24. ¿Cómo se utilizan los resultados de estos indicadores para informar la toma de decisiones a nivel institucional, como la implementación de programas de apoyo o la asignación de recursos?**

Los resultados de los indicadores aportan información a los responsables del Programa, que utilizan para valorar los avances y pendientes, así como para tomar decisiones. Los directivos del COBACH entablan reuniones de trabajo, que no están normadas en algún documento ni para las cuales se establece su periodicidad, pero que se formalizan con convocatorias por escrito por lo que asiste personal con atribuciones para tomar decisiones.

A mediados de cada año, la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua suele informar al COBACH, vía la Secretaría de Educación y Deporte, el techo presupuestal para el siguiente ejercicio. A partir de los datos de Hacienda, la Dirección de Planeación del COBACH

convoca a las diversas áreas responsables del Programa Permanencia, a la reunión de trabajo en la que se discute el desempeño de los indicadores y se establecen las prioridades a atender en el siguiente ejercicio.

A partir de los desempeños más altos y más bajos de los indicadores, y de ciertas premisas (que no se formalizan en algún documento), se establece la asignación de recursos para las actividades establecidas en la MIR, tratando de asignar más recursos a aquellas con desempeño menor, pero sin descuidar a aquellas que han tenido un desempeño satisfactorio. De esta forma, los responsables del COBACH realizan ajustes en cuanto a los apoyos destinados a los diversos actores (estudiantes, docentes, orientadores, tutores, administrativos y directivos, entre otros) que participan en el Programa.

Recomendación: al igual que en las preguntas 10 y 21, se recomienda agregar un procedimiento al *Manual de Procedimientos* para la elaboración y el seguimiento del Programa Operativo Anual, que defina las metas de Actividades y Componentes, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa.

## **25. ¿Qué estrategias se están implementando para abordar las brechas de desempeño identificadas a través de los indicadores y promover la equidad educativa?**

El Colegio dispone de dos mecanismos institucionales, que también forman parte del Programa Permanencia, como actividades para el Componente “Estudiantes vulnerables atendidos”. Estos mecanismos, que son las tutorías y la orientación académica se formalizan en dos documentos, el Programa de Acompañamiento Académico y el Programa de Orientación a los Estudiantes.

De acuerdo con el *Manual de Procedimientos*, estos mecanismos se implementan al interior de cada plantel como a continuación se describe. Al inicio del semestre se recopilan, de cada estudiante, sus datos de registro, que son concentrados en la Bitácora de Necesidades Individuales y Grupales Detectadas (cabe destacar una actividad complementaria, que fue la encuesta hecha por el COBACH en coordinación con la Comisión Estatal de Atención a Adicciones, a través de la cual se identificó de forma puntual el nivel de riesgo de los estudiantes de nuevo ingreso en temas como depresión, ansiedad, trastornos de estrés postraumático, trastornos alimenticios, autolesión y riesgo suicida, entre otros). Posteriormente, la Dirección del plantel convoca al coordinador a reunión para efectuar un diagnóstico e identificar las necesidades puntuales de los estudiantes y se elabora el Plan de Acción General.

Con base en lo establecido en el Plan de Acción General, con la asistencia del coordinador, los orientadores y/o tutores grupales elaboran el Plan de Acción Grupal, a partir del cual desarrollan sus actividades durante el semestre. Al término del semestre, cada orientador o tutor elabora el Informe de actividades de cierre de semestre, que entrega al coordinador, quien a su vez elabora la Evaluación semestral de servicios de Orientación Educativa y la Evaluación semestral del servicio de Acción Tutorial.

De acuerdo con las entrevistas formuladas, con estas acciones, sumadas a otras como el apoyo emocional y los apoyos económicos (exenciones de pago de cuotas), se logra retener aproximadamente el 80% de los estudiantes que al inicio del semestre se encontraban en riesgo de desertar, lo cual ha contribuido a promover la equidad educativa. Sin embargo, ese dato debería ser corroborado con una evaluación externa.

Recomendación: Realizar una evaluación de resultados, con metodologías cuantitativas y cualitativas, sobre el desempeño de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico. El Programa de Permanencia debe contribuir al objetivo del PED 2022-2027 “Ampliar la cobertura a nivel estatal de la EMS”.

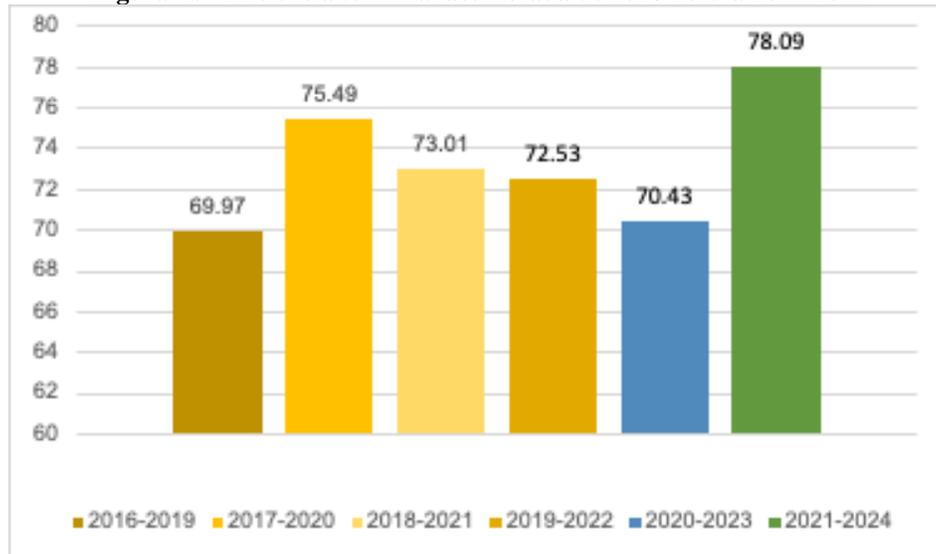
## **26. ¿Se realiza una evaluación periódica de la efectividad de los indicadores en la toma de decisiones relacionadas con la permanencia estudiantil en el bachillerato?**

El Departamento de Estadística mantiene el indicador de eficiencia terminal como parte de su base de datos de indicadores. La eficiencia terminal era un indicador a nivel de Fin en la MIR 2023, pero se eliminó en 2024 como parte del ajuste a la MIR en el que se quitó la alineación del Pp al objetivo del PED 2022-2027 E10401001 “Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”. Es decir, se eliminó el único indicador relacionado con la permanencia estudiantil en el bachillerato. En la MIR 2024 no se incluyen indicadores sobre abandono escolar. De acuerdo con las entrevistas, sí se lleva un registro de las causas de abandono escolar; sin embargo, no se proporcionó evidencia de que exista un reporte o una evaluación periódica sobre las estadísticas de permanencia estudiantil.

Existen reportes sobre los programas de tutoría académica y de orientación a estudiantes; pero el equipo evaluador considera que debería existir un reporte general de la situación de permanencia de los estudiantes y su contraparte, el abandono escolar. El reporte debe identificar las causas de abandono escolar, considerando estadísticas diferenciadas por género y por plantel. Esto con la finalidad de generar estrategias particulares que abonen a la permanencia escolar.

Por otra parte, vale la pena señalar que la estadística de eficiencia terminal muestra que existen mejoras importantes en la permanencia educativa de los alumnos en los años recientes. La Eficiencia Terminal Acumulada de los ciclos 2021-2024 fue de 78.09%, un valor significativamente más alto que en años anteriores, los cuales seguramente se vieron afectados por la pandemia por COVID 19.

**Figura 4.9. Eficiencia terminal acumulada de 2016-2019 a 2021-2024**



Fuente: Departamento de Estadística del COBACH.

Recomendación 1. Retomar el indicador de Eficiencia Terminal en la MIR del programa.

Recomendación 2. Realizar evaluaciones periódicas, por lo menos una vez cada año, sobre la situación de permanencia, con indicadores de abandono y de eficiencia terminal diferenciados por género y por plantel.

#### 4.8 Percepción de la población atendida

**27. ¿El Programa cuenta con instrumentos que permitan evaluar el nivel de percepción y satisfacción de los estudiantes, personal administrativo y docente con respecto a los servicios ofrecidos, y estos instrumentos cumplen con las siguientes características?**

- a. Se encuentra establecido en algún documento normativo.
- b. Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.
- c. Corresponden a las condiciones de la población, usuarios o área de enfoque atendida.
- d. Los resultados que arrojan son representativos.

Respuesta	Nivel	Criterios
No		No se tiene encuesta reciente a estudiantes, que es la población objetivo del programa. No se cuenta con encuesta a personal docente, solo a personal administrativo.

El Programa cuenta algunos instrumentos, pero ninguno es sobre la satisfacción del servicio educativo. Se reconoce la existencia de las siguientes encuestas:

- 1) Encuesta de satisfacción del estudiante (a alumnos de 1er semestre),
- 2) Encuesta a alumnos próximos a egresar,
- 3) Encuesta de seguimiento de egresados y
- 4) Encuesta de satisfacción a personal administrativo.

En la información proporcionada se mencionó que la encuesta a estudiantes se realizó en 2021 y no se ha vuelto a realizar. Además, no se proporcionó el cuestionario u otro documento técnico sobre su objetivo y representatividad.

Se proporcionó el cuestionario de los alumnos próximos a egresar, el cual se integra por 20 preguntas cerradas. Solo incluye la pregunta de satisfacción del servicio ofrecido por el programa: ¿Cómo consideras la calidad del plantel donde cursaste el bachillerato para la educación superior?, con las opciones de respuesta: Muy bien, bien, regular, mal y muy mal. Esta pregunta no induce respuestas, es adecuada para la población objetivo, pero debería extenderse el cuestionario a todo el alumnado, no solo a los egresados. No se proporcionó documento alguno que permita conocer si la encuesta tiene una finalidad de ser representativa, tampoco se proporcionó algún reporte que indique si el levantamiento cumple con criterios estadísticos de representatividad. Esta encuesta sí está señalada en el *Manual de Procedimientos del COBACH*. Ya que no se levantó en 2023, no se considera para la valoración de esta pregunta.

No se proporcionó el cuestionario de la encuesta de seguimiento a egresados ni algún reporte sobre el objetivo de la encuesta o resultados. Por lo anterior, tampoco se consideró para la valoración de esta pregunta.

Finalmente, sobre la encuesta de satisfacción dirigida al personal administrativo, en ella se ha explorado el clima organizacional en rubros como satisfacción laboral, higiene, actitud de los jefes inmediatos, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, comunicación y orgullo institucional. El cuestionario incluye 10 preguntas cerradas y una abierta. No induce respuestas, está orientada a los trabajadores. No es estadísticamente representativa, pues su mecanismo de recolección es un cuestionario con liga abierta para ser respondido por los trabajadores, esto genera un sesgo de autoselección, que solo puede evitarse con análisis posteriores para aleatorizar una muestra. Esta encuesta no está normada.

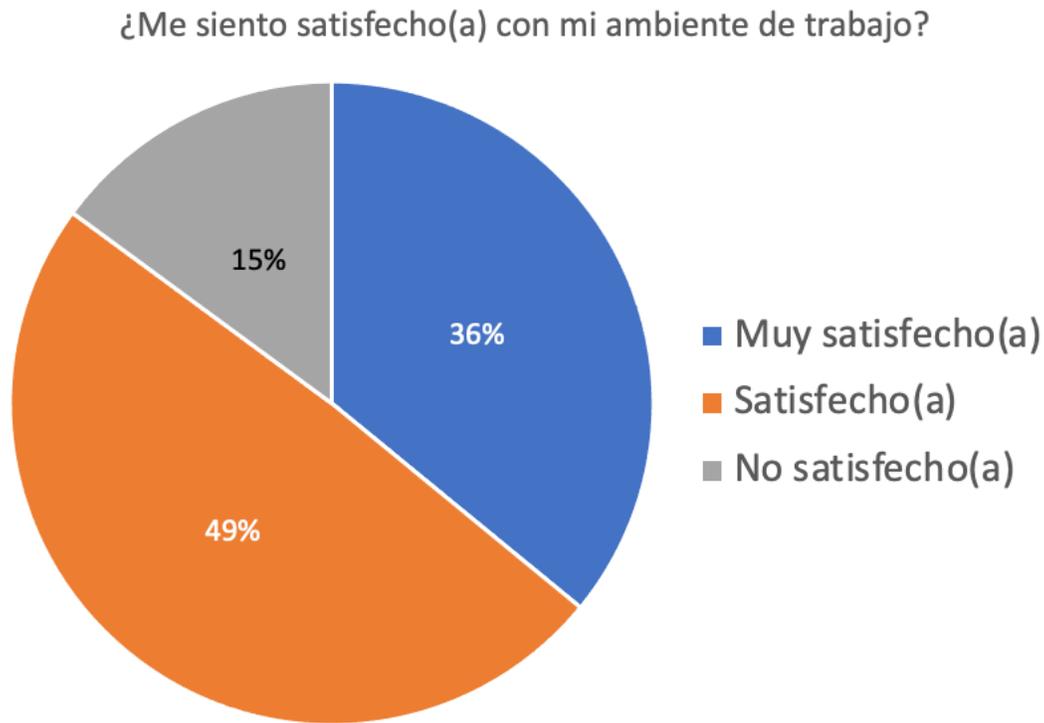
Recomendación: Generar encuestas dirigidas a estudiantes ubicados en los diferentes semestres, así como a docentes, sobre el entorno escolar, las condiciones de la escuela y de la calidad docente (pregunta a estudiantes), así como mejorar el cuestionario a personal administrativo. Todas las encuestas deberán tener un documento conceptual que indique el objetivo de la encuesta, el marco muestral, el método de recolección y, en su caso, el tipo de muestreo. De forma posterior al levantamiento deberá realizarse un reporte que señale si la encuesta es representativa. Es importante alinear el cuestionario al objetivo del PED 2022-2027 E10401002 – “Brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género”. Es decir, deberán incluirse

preguntas sobre el ambiente escolar y si este propicia el aprendizaje, si existen medidas para la inclusión, equidad y perspectiva de género.

**28. A partir de los resultados de la respuesta anterior, valorar la percepción de la satisfacción de los estudiantes, personal administrativo y docente con relación a los bienes y/o servicios que le brinda el Programa.**

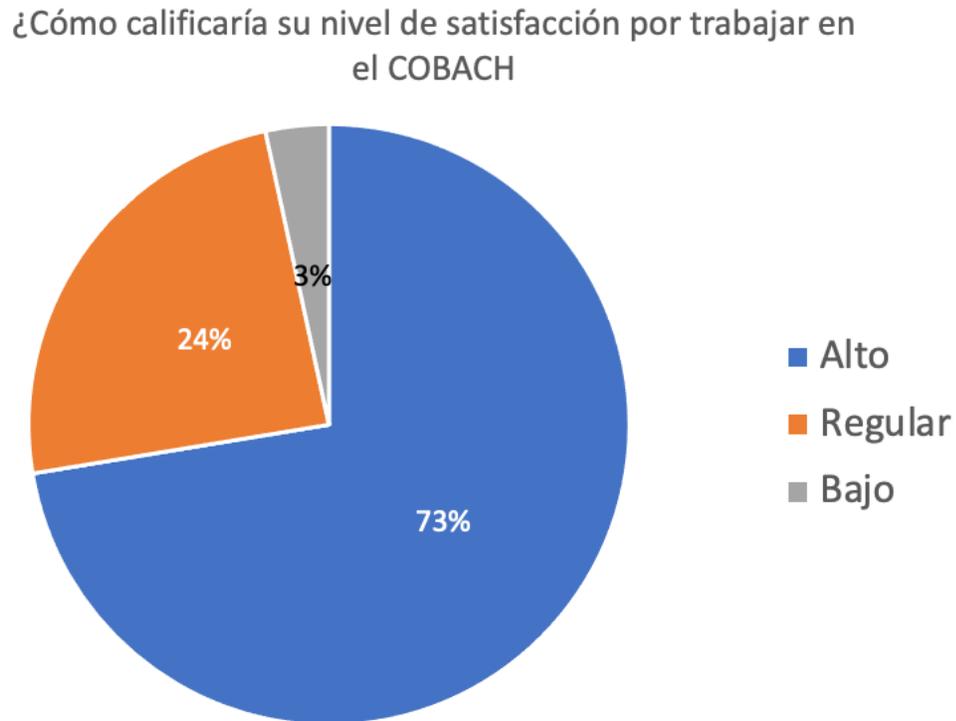
Tal y como se explicó en la pregunta anterior, solo existió en 2023 una encuesta dirigida al personal administrativo. La encuesta la contestaron 1,038 trabajadores de los 28 planteles, de los cuales el 63.6% fueron mujeres y el 34.5% fueron hombres, con un restante 1.9% que no dijo su sexo. Las siguientes figuras presentan los resultados de las principales preguntas de satisfacción.

**Figura 4.10. Resultados de la pregunta ¿Me siento satisfecho(a) con mi ambiente de trabajo?**



Fuente: COBACH. Encuesta de Clima Organizacional 2023.

**Figura 4.11. Resultados de la pregunta ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en el COBACH?**



Fuente: COBACH. Encuesta de Clima Organizacional 2023.

De los resultados de la encuesta, se observa que la gran mayoría del personal administrativo está satisfecho con su ambiente de trabajo. Esto no implica que estén satisfechos con la calidad del servicio brindado.

#### **4.9. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades con Otros Programas Federales y/o Estatales**

##### **29. ¿Con cuáles programas federales y/o estatales el Programa presupuestario evaluado podría tener complementariedad, coincidencia y/o duplicidad?**

Existen varios programas presupuestales, tanto federales como locales, que tienen afinidad con el Programa “Permanencia en Educación en Bachillerato”. Para identificar las posibles complementariedades, coincidencias y duplicidades se ha recurrido a la consulta de las siguientes fuentes electrónicas que registran los diseños de estos programas: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Programas>, <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=11E007>, <https://www.gob.mx/>, <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/> y <https://educacion.chihuahua.gob.mx/>; fecha de consulta: 24 de septiembre de 2024).

Los programas con los que el Programa de Permanencia tiene alguna complementariedad son los siguientes: “Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato”, “Servicios de Educación Media Superior”, “Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2024”, “Expansión de la Educación Media Superior”, “Programa Estatal de Becas y Apoyos Educativos de Educación y Deporte” y “Calidad en los Servicios de Educación Media Superior”

El análisis efectuado se presenta en el anexo IX, que contiene los elementos que permiten establecer el tipo de relación que el Programa evaluado guarda con estos programas afines.

#### 4.10. Perspectiva de Género y Enfoque de Derechos Humanos

### 30. ¿Existen políticas o medidas específicas para garantizar la equidad de género y la participación igualitaria de mujeres en el programa?

Sí, el Programa ha establecido mecanismos emergentes para promover la equidad de género, la participación de las mujeres y el combate a la violencia de género. Al interior del Colegio se ha conformado (de manera informal, porque aún no existe una reglamentación que norme su funcionamiento), desde hace un par de años, un Comité de Equidad de Género, que se integra por el Director del COBACH, un representante del área jurídica y una representante del área de psicología (en específico, quien ha participado es la Jefa de la Materia de Psicología).

Entre otras actividades, este comité, que de acuerdo con la persona entrevistada se conoce al interior del Colegio como “Comité central”, diseñó un protocolo para atender casos de probable violencia de género en el COBACH. Asimismo, en cada plantel se ha integrado un Comité para atender este tema, en el que participan tanto los directivos como los orientadores. En particular, el papel de los orientadores ha sido relevante dado que además de detectar casos de violencia de género, también han podido identificar situaciones de riesgo suicida, depresión, ansiedad y autismo, y los alumnos en riesgo han sido canalizados a diversas instancias con las que el COBACH ha establecido convenios.

En el ámbito de las oficinas centrales, bajo la iniciativa del Comité de Equidad de Género, se han efectuado acciones como talleres de capacitación en materia de género con el apoyo de instancias como el Instituto Chihuahuense de la Mujer y la Fiscalía General del Estado.

Se sugiere profundizar más en el tema de equidad de género y participación igualitaria de mujeres en el programa. Una buena referencia es el libro *Igualdad de género en la educación obligatoria. Aportes para su análisis*, que publicó MEJOREDU en 2024 y contiene tanto casos prácticos como referencias teóricas que pueden servir de sustento para mejorar el diseño de las estrategias con respecto a este tema.<sup>8</sup>

Recomendación: generar un reglamento para formalizar el Comité de Equidad de Género, con sus integrantes, atribuciones y responsabilidades, así como derechos y obligaciones a trabajadores y estudiantes y una obligación para generar un Programa de Equidad de Género.

---

<sup>8</sup> El libro se puede consultar en <https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/memoria/igualdad-de-genero-en-la-educacion-obligatoria>

### **31. ¿Se han integrado los principios y estándares de los derechos humanos en el diseño e implementación del programa?**

Sí, el Programa incorpora los principios de los derechos humanos en su diseño e implementación. De acuerdo con la CNDH (2016), los principios de los derechos humanos son la Universalidad, la Interdependencia, la Indivisibilidad y la Progresividad, los cuales quedaron plasmados en el artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la reforma de 2011.

El principio de Universalidad se aplica ya que en el COBACH no se discrimina por razón de origen étnico, género, discapacidad, preferencia sexual, religión, opinión o cualquier otra. Todos los alumnos tienen los mismos derechos y obligaciones, tal y como se comprueba en el Reglamento Interior de Convivencia Escolar para el Alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. El COBACH, además, cuenta con estrategias para evitar el abandono escolar tales como las tutorías y las orientaciones, así como becas para personas de escasos recursos. Los principios de Interdependencia e Indivisibilidad aplican en el COBACH en el sentido de que se da igual importancia al derecho a la educación, el derecho a vivir una vida libre de violencia, el derecho a no ser discriminado, el derecho a la participación y el derecho a la libertad de expresión, por mencionar los más importantes. El COBACH busca una educación integral y de calidad para sus estudiantes. El principio de Progresividad aplica en el sentido de que ahora, con la incorporación de la perspectiva de género a través de la creación del Comité de Equidad de Género se están incrementando los derechos de los estudiantes, no disminuyendo.

Por otra parte, en cuanto a los estándares de los derechos humanos, en este caso debemos referirnos a los principios del derecho a la educación que emanan de la Declaración de los Derechos Humanos y la Convención de los Derechos del Niño, el derecho a la educación incluye 1) Accesibilidad universal, 2) Disponibilidad y asequibilidad, 3) Calidad, 4) Participación y 5) Inclusión. Todos estos aspectos son considerados en el diseño y la implementación del programa. Los principios de accesibilidad universal, participación e inclusión se pueden identificar en los reglamentos del COBACH, mientras que las medidas para la mejora de la Calidad y la Disponibilidad se encuentran en las estrategias mencionadas en el *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021. La recta final.*

## **5. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación**

El Departamento de Estadística del Colegio de Bachilleres entregó al equipo evaluador información básica ordenada en subcarpetas numeradas, siguiendo un listado de información sugerida por la Secretaría de Hacienda. Toda la información se entregó de forma digital, mediante un drive establecido expresamente para la evaluación. Esta forma de transmisión de información fue muy eficiente.

Posteriormente, durante el desarrollo de la evaluación y particularmente durante las entrevistas al personal responsable de cada uno de los procesos se pidió información adicional, la mayor parte de la información adicional fue entregada.

La información fue suficiente para realizar la evaluación; sin embargo, quedó pendiente de entrega el protocolo que utiliza la Comisión de Equidad de Género para atender casos de violencia, que nos fue comentado en una entrevista, así como los formatos y reportes señalados en el Proceso de Evaluación al Desempeño Docente del Manual de Procedimientos.

Además, no se pudo realizar una entrevista con la Dirección Académica y un grupo focal con directores de planteles, tal y como fue solicitado a la contraparte responsable de la evaluación por parte del COBACH.

## 6. Hallazgos por tema metodológico

En este apartado se registran los principales hallazgos, por tema metodológico, que se identificaron durante esta evaluación.

### *Justificación de la creación y diseño del Programa*

- El Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico normativamente bien elaborado, con prácticamente todos los apartados establecidos por la instancia normativa (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua).
- El problema público tiene una definición clara, acotada, única y se presenta como un hecho negativo; sin embargo, se presenta en términos de ausencia del servicio y no como una situación que viva la población objetivo.
- El Programa ha identificado a las causas directas que generan el problema y ha registrado los efectos directos que la problemática genera. Sin embargo, no se aprecia una lógica causal clara entre las causas, el problema central y los efectos que este genera en el árbol de problemas.
- El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, no analiza alternativas, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.
- No se aprecia una lógica causal clara en el árbol de objetivos.
- El marco legal, tanto federal como estatal, faculta al COBACH para efectuar la intervención que realiza con el programa Permanencia y, en lo general, las actividades del Programa contribuyen a producir un servicio de educación media superior como se pretende.

### *Planeación y orientación a resultados*

- El diseño del Programa es congruente con la misión y la visión del Colegio; asimismo, el diseño se apega a lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, en el que se establece que la institución se avoca a ofrecer e impulsar educación media superior en las modalidades escolarizada y no escolarizada.
- El Programa está vinculado con la planeación estatal y nacional, así como la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta el año 2021. Actualmente el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo. El *Plan Institucional de Desarrollo 2017 2021 La Recta Final*, no tenía metas de largo plazo. Además, como una buena práctica, este plan debería haber contenido un apartado de fichas de los indicadores, con fuentes de verificación.
- El COBACH efectúa planeación operativa. Los programas operativos anuales son conocidos por los responsables dado que participan en su elaboración, tienen establecidas las metas para todos los indicadores y se revisan y actualizan cuando menos una vez al año.
- No se cuenta con un procedimiento interno para la definición de metas en la planeación en el *Manual de Procedimientos*.

### *Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados*

- La modalidad del Programa, con clasificación E, es consistente con la naturaleza de la política pública.
- Se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes en la mayor parte de los casos, faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.
- Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito. Los Componentes son los necesarios para cumplir con el Propósito; sin embargo, las denominaciones y alcances de los Componentes C04 y C05 no son correctos de acuerdo con la metodología del marco lógico. Además, los Componentes C02, C04 y C05 requieren robustecerse para que sean proporcionar una educación media superior integral, de acuerdo con la revisión conceptual realizada en esta evaluación.
- Se cumple la lógica vertical de Propósito a Fin.
- El Fin está orientado un objetivo ulterior del Programa Estatal de Desarrollo. En 2024 se cambió el objetivo del PED al que se alinea el programa, sugerimos regresar al que estaba en 2023 para que el programa sea alineado a la permanencia del alumnado, al y como indica su nombre.
- Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. Ninguno cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.
- Todas las metas de los indicadores cuentan con su unidad de medida y sentido, aunque se identifica que cuatro metas no impulsarían el desempeño porque su valor contemplado es marginal en relación con la línea base; y dos metas podrían ser incumplibles porque resultan muy altas en relación con su línea base.
- Los indicadores cuentan con medios de verificación, son documentos o bases de datos institucionales, tienen un nombre, establecen los nombres de las áreas que los generan e indican la periodicidad con que la información se produce. Sin embargo, las bases de datos no son públicas, por lo que una persona interesada no puede reproducir los cálculos de las fórmulas correspondientes. Los medios de verificación no cuentan con periodicidad.
- Los indicadores a nivel de Propósito y Fin no son adecuados pues son de variación y esto los hace poco claros y de difícil interpretación para el público en general; además, de que es más difícil establecer metas en el escenario de baja de la matrícula por el efecto demográfico.
- Varios supuestos no contribuyen al logro del nivel inmediato superior.

### *Operación*

- El COBACH cuenta con un *Manual de Procedimientos*; sin embargo, este manual no incluye todas las actividades y componentes del Programa.
- El nivel de fuerza-goce del ejercicio fiscal 2023 estuvo en el rango rechazable, ya que el indicador superó el valor de 2, debido a que los datos del Cierre Anual del Programa Operativo Anual se identificó un subjercicio del 53.3%, lo anterior por un retraso en la presentación de los de cierre presupuestal.

#### *Pertinencia de la intervención*

- Los indicadores de aprobación y de eficiencia terminal son utilizados para tomar decisiones de mejora del servicio educativo. Sin embargo, no se documentan los acuerdos del Consejo Consultivo de Directores, que es el principal órgano para la toma de decisiones sobre el servicio educativo.
- El COBACH tiene establecidos procedimientos que aseguran la objetividad y consistencia en la recolección y análisis de los datos de los indicadores académicos y de desempeño.
- El *Manual de Procedimientos* incluye actividades correspondientes a la medición del desempeño docente y la medición del desempeño académico de alumnos.
- Se realiza una retroalimentación al alumnado sobre su desempeño.
- No se identificó evidencia sobre el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
- Existen dentro del Programa dos mecanismos que promueven la equidad educativa, que son las tutorías académicas y el acompañamiento psicológico, los cuales son pertinentes para cumplir el objetivo superior del Programa de contribuir a aumentar la cobertura educativa y evitar la deserción escolar. Sin embargo, no existen evaluaciones de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico, que ayudarían a demostrar su eficacia y promover su mejora.
- No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes con base en sus indicadores (eficiencia terminal y tasa de abandono).

#### *Percepción de la población atendida*

- Existe una encuesta aplicada al personal de la institución, pero tiene un objetivo de valorar el clima organizacional.
- No existe una encuesta a alumnos para medir la satisfacción del servicio y sobre los entornos de aprendizaje.

#### *Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales*

- Se identificaron diversos programas presupuestales que tienen puntos de contacto con el Programa evaluado. Los programas con los que se encontró cierta afinidad son: “Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato”, “Servicios de Educación Media Superior”, “Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2024”, “Expansión de la Educación Media Superior”, “Programa Estatal de Becas y Apoyos Educativos de Educación y Deporte” y “Calidad en los Servicios de Educación Media Superior”.

#### *Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos*

- El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado. El COBACH ha emprendido la formación de Comités de Equidad de Género, tanto a nivel de oficinas centrales como de los planteles. El Comité central ha desplegado actividades como la

elaboración de un protocolo para la atención de casos de probable violencia de género y talleres de capacitación en materia de género.

- El Programa cumple con los principios de universabilidad, interdependencia, indivisibilidad y la progresividad de los derechos humanos. También cumple con los estándares de 1) Accesibilidad universal, 2) Disponibilidad y asequibilidad, 3) Calidad, 4) Participación y 5) Inclusión del derecho a la educación.

## 7. Análisis FODA

Este capítulo presenta los hallazgos bajo el esquema de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), por tema.

**Tabla 7.1. Análisis FODA sobre la justificación de la creación y diseño del programa**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico normativamente bien elaborado, con prácticamente todos los apartados establecidos por la SH.</li> <li>• El problema público tiene una definición clara, acotada, única y se presenta como un hecho negativo.</li> <li>• El Programa ha identificado a las causas directas que generan el problema y ha registrado los efectos directos que la problemática genera.</li> <li>• El marco legal, tanto federal como estatal, faculta al COBACH para efectuar la intervención que realiza con el programa de Permanencia.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Existe bibliografía actualizada en MEJOREDU que puede utilizarse para justificar mejor el diseño del programa.</p>
Puntos negativos	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema público se presenta en términos de ausencia del servicio y no como una situación que viva la población objetivo.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara entre las causas, el problema central y los efectos que este genera en el árbol de problemas.</li> <li>• El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara en el árbol de objetivos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p>

**Tabla 7.2. Análisis FODA sobre la planeación y orientación a resultados**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño del Programa es congruente con la misión y la visión del Colegio.</li> <li>El diseño se apega a lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, en el que se establece que la institución se avoca a ofrecer e impulsar educación media superior en las modalidades escolarizada y no escolarizada.</li> <li>El Programa está vinculado con la planeación estatal y nacional, así como la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible.</li> <li>El COBACH efectúa planeación operativa. Los programas operativos anuales son conocidos por los responsables dado que participan en su elaboración, tienen establecidas las metas para todos los indicadores y se revisan y actualizan cuando menos una vez al año.</li> </ul>	
Puntos negativos	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta el año 2021. Actualmente, el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo.</li> <li>No se cuenta con un procedimiento interno para la definición de metas en la planeación en el <i>Manual de Procedimientos</i>.</li> </ul>	

**Tabla 7.3. Análisis FODA del sobre el análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La modalidad del Programa, con clasificación E, es consistente con la naturaleza de la política pública.</li> <li>Se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes en la mayor parte de los casos, faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.</li> <li>Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito.</li> <li>Se cumple la lógica vertical de Propósito a Fin.</li> <li>El Fin está orientado un objetivo ulterior del Programa Estatal de Desarrollo.</li> <li>Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. Ninguno</li> </ul>	

	<p>cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las metas de los indicadores cuentan con su unidad de medida y sentido.</li> <li>• Los indicadores cuentan con medios de verificación, son documentos o bases de datos institucionales, tienen un nombre, establecen los nombres de las áreas que los generan e indican la periodicidad con que la información se produce.</li> </ul>	
Puntos negativos	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.</li> <li>• Las denominaciones y alcances de los Componentes C04 y C05 no son correctos de acuerdo con la metodología del marco lógico. Además, los Componentes C02, C04 y C05 requieren robustecerse para que sean proporcionar una educación media superior integral, de acuerdo con la revisión conceptual realizada en esta evaluación.</li> <li>• Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. Ninguno cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.</li> <li>• Se identifica que cuatro metas no impulsarían el desempeño porque su valor contemplado es marginal en relación con la línea base; y dos metas podrían ser incumplibles porque resultan muy altas en relación con su línea base.</li> <li>• Los medios de verificación no son públicos, por lo que una persona interesada no puede reproducir los cálculos de las fórmulas correspondientes. Los medios de verificación no cuentan con periodicidad.</li> <li>• Los indicadores a nivel de Propósito y Fin no son adecuados pues son de variación y esto los hace poco claros y de difícil interpretación para el público en general; además, de que es más difícil establecer metas en el escenario de baja de la matrícula por la el efecto demográfico.</li> <li>• Varios supuestos no contribuyen al logro del nivel inmediato superior.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p>

**Tabla 7.4. Análisis FODA sobre la operación**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El COBACH cuenta con un Manual de Procedimientos; sin embargo, este manual no</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p>

	incluye todas las actividades y componentes del Programa.	
Puntos negativos	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El COBACH cuenta con un <i>Manual de Procedimientos</i>; sin embargo, este manual no incluye todas las actividades y componentes del Programa.</li> <li>El nivel de fuerza-goce está en un nivel rechazable, debido al retraso en la entrega de la información de cierre presupuestal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>

**Tabla 7.5. Análisis FODA sobre la pertinencia de la intervención**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los indicadores de aprobación y de eficiencia terminal son utilizados para tomar decisiones de mejora del servicio educativo.</li> <li>El COBACH tiene establecidos procedimientos que aseguran la objetividad y consistencia en la recolección y análisis de los datos de los indicadores académicos y de desempeño.</li> <li>El <i>Manual de Procedimientos</i> incluye actividades correspondientes a la medición del desempeño docente y la medición del desempeño académico de alumnos.</li> <li>Se realiza una retroalimentación al alumnado sobre su desempeño.</li> <li>Existen dentro del Programa dos mecanismos que promueven la equidad educativa, que son las tutorías académicas y el acompañamiento psicológico, los cuales son pertinentes para cumplir el objetivo superior del Programa de contribuir a aumentar la cobertura educativa y evitar la deserción escolar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>
Puntos negativos	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se documentan los acuerdos del Consejo Consultivo de Directores, que es el principal órgano para la toma de decisiones sobre el servicio educativo.</li> <li>No se identificó evidencia sobre el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.</li> <li>No existen evaluaciones de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico, que ayudarían a demostrar su eficacia y promover su mejora</li> <li>No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes con base en sus indicadores (eficiencia terminal y tasa de abandono).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>

**Tabla 7.6. Análisis FODA sobre la percepción de la población atendida**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una encuesta aplicada al personal de la institución, pero tiene un objetivo de valorar el clima organizacional.</li> </ul>	
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una encuesta a alumnos para medir la satisfacción del servicio y sobre los entornos de aprendizaje.</li> </ul>	

**Tabla 7.7. Análisis FODA sobre complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros programas federales o estatales**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
		Se identificaron diversos programas presupuestales que tienen puntos de contacto con el Programa evaluado. Los programas con los que se encontró cierta afinidad son: “Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato”, “Servicios de Educación Media Superior”, “Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2024”, “Expansión de la Educación Media Superior”, “Programa Estatal de Becas y Apoyos Educativos de Educación y Deporte” y “Calidad en los Servicios de Educación Media Superior”.
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas

**Tabla 7.8. Análisis FODA sobre perspectiva de género y enfoque de derechos humanos**

	Factores Internos del Programa	Factores Externos del Programa
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado. El COBACH ha emprendido la formación de Comités de Equidad de Género, tanto a nivel de oficinas centrales como de los planteles.</li> <li>El Comité central ha desplegado actividades como la elaboración de un protocolo para la atención de casos de probable violencia de género y talleres de capacitación en materia de género.</li> <li>El Programa cumple con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y la progresividad de los derechos humanos. También cumple con los estándares de 1) Accesibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Instituto Chihuahuense de la Mujer y la Fiscalía General del Estado cuentan con programas de capacitación y personal especializado que puede apoyar al COBACH para realizar sus acciones en materia de equidad de género.</li> </ul>

	universal, 2) Disponibilidad y asequibilidad, 3) Calidad, 4) Participación y 5) Inclusión del derecho a la educación.	
Puntos negativos	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un reglamento del Comité de Equidad de Género.</li> </ul>	

## 8. Conclusiones

El Programa de Permanencia en Educación Bachillerato es el principal programa presupuestario del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, es aquel por el cual se brinda educación media superior a más de 42,000 estudiantes al año en 28 planteles educativos en diversas ciudades de la entidad. Es el Programa presupuestario que permite cubrir la misión institucional del organismo público, que es *“proporciona[r] a sus estudiantes una educación del nivel medio superior a través de una formación integral, mediante la obtención de conocimientos, incremento de habilidades y fortalecimiento de valores que les permita continuar en el nivel superior, desarrollar una vida plena y ser ciudadanos útiles a la sociedad”*

Es un programa, que en términos generales, sí está orientado a resultados, tiene definido su problema público y cuenta con un diseño adecuado para alcanzar la misión de la institución y el Propósito del Programa. Es un programa importante para el Gobierno del Estado de Chihuahua pues atiende a una población de cerca de 42,000 estudiantes con educación de calidad, inclusiva y equitativa. Es importante destacar que el Programa cuenta con estrategias para favorecer la permanencia de sus estudiantes como son las tutorías, los acompañamientos psicológicos y las exenciones de pago.

Se identificaron diversas áreas de mejora en cuanto a la formalidad del programa de acuerdo con los requerimientos de la SH, tanto en la definición del problema, la estructura y elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, como en la justificación del diseño del programa en el Diagnóstico, siendo estos los aspectos principales.

Esperamos que esta evaluación contribuya a la mejora del Programa de Permanencia y que se retomen las recomendaciones, lo que redundará en una mayor calidad del servicio educativo.

## 9. Aspectos susceptibles de mejora (recomendaciones)

Se presentan en esta sección las recomendaciones que propone el equipo evaluador a las personas responsables del programa.

**Tabla 9.1. Recomendaciones**

No.	Hallazgo	Recomendación
1	La redacción del problema central que atiende el Programa incumple algunas de las recomendaciones establecidas por la MML, como por ejemplo el establecimiento de una situación negativa en la población objetivo que puede revertirse.	Reformular el problema central, evitando dejar el problema como una ausencia del servicio educativo y elaborar un nuevo árbol de problemas en el Diagnóstico siguiendo la metodología del marco lógico, con causas directas e indirectas, así como con efectos directos e indirectos. Debe evitarse contemplar servicios o bienes proporcionados por el COBACH en las causas; en cuestión de efectos debe circunscribirse primeramente a los efectos en los propios estudiantes.
	No se aprecia una lógica causal clara, entre las causas, el problema	

No.	Hallazgo	Recomendación
	central y los efectos que este genera, en el árbol de problemas.	
2	El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.	Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica- conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.
3	No se aprecia una lógica causal clara entre las actividades, los Componentes, el Propósito y los efectos que este genera, en el árbol de objetivos.	Reformular el árbol de objetivos siguiendo el árbol de problemas que también debe regenerarse; el árbol de objetivos debe guardar consistencia con los Componentes que se formulan en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), debe evitar duplicaciones y tener vinculación entre objetivos y resultados de diferentes niveles.
4	El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta el año 2021. Actualmente el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo. El <i>Plan Institucional de Desarrollo 2017 2021 La Recta Final</i> , no tenía metas de largo plazo. Tampoco incluye fichas de los indicadores ni fuentes de verificación.	Elaborar un Plan Institucional que considere la participación de las diversas áreas del Colegio, que considere una visión a mediano y largo plazo, con indicadores de resultados relevantes y diseñados adecuadamente (que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), deberán incluirse los indicadores de Propósito y Fin del Programa presupuestario. Los indicadores de resultados debieran tener metas a 10 y 20 años. Además, se recomienda fortalecer su orientación en cuanto a perspectiva de género y derechos humanos.
5	No se cuenta con un procedimiento para la definición de metas en la planeación en el <i>Manual de Procedimientos</i> .	Agregar un procedimiento al <i>Manual de Procedimientos del COBACH</i> para la definición y el seguimiento de las metas de Actividades y Componentes del programa, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa, o, en su caso, una guía que determine el procedimiento y la obligación de las áreas operativas del programa.
6	La MIR presenta diversas áreas de oportunidad. Los Componentes no se encuentran bien definidos de acuerdo con la MML y se enfocan en alcanzar varios objetivos dispersos, diluyéndose su aportación al objetivo central. Asimismo, las actividades contempladas, si bien son adecuadas, se aprecian insuficientes para lograr por sí	Reformular la MIR modificando la definición y alcance de los cinco Componentes, de tal forma que en su conjunto sean los elementos que permitan brindar el servicio de Educación Media Superior. Además, deberán agregarse actividades a los Componentes para que se tenga una integridad en cada servicio y se logre el resultado deseado. Cada objetivo deberá venir acompañado de indicadores, supuestos y medios de verificación.

No.	Hallazgo	Recomendación
	mismas los objetivos inmediato-superiores.	
7	Los indicadores no son monitoreables. No se encuentra disponible la información para poder descargar los datos fuente de los indicadores del programa.	Generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario.
8	Los indicadores a nivel Fin y Propósito no son adecuados, ya que son de variación y no permiten una buena orientación al desempeño.	Modificar los indicadores de Propósito y Fin con indicadores relativos, deberá recuperarse el indicador de Eficiencia Terminal para medir la eficacia del programa en cuanto a la permanencia de los estudiantes.
9	La lista actual de Componentes y actividades de la MIR no es consistente con los procesos incluidos en el <i>Manual de Procedimientos</i> .	Actualizar el <i>Manual de Procedimientos</i> para que incluya todas las Actividades definidas en la MIR del Programa Presupuestario.
10	Se tiene conocimiento que los indicadores académicos, de abandono y de eficiencia terminal son utilizados en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores. Sin embargo, no se tiene evidencia documentada de los acuerdos de este consejo o de otra instancia de toma de decisiones.	Documentar mediante minutas o actas el uso de indicadores en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores o de otro órgano del colegio que tome de decisiones sobre la calidad educativa y la permanencia de los alumnos.
11	No se identificó evidencia sobre el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.	Aplicar el <i>Manual de Procedimientos</i> en lo relativo al proceso de Evaluación del Desempeño Docente, pues no se proporcionó evidencia de su cumplimiento y, de acuerdo, con entrevistas, no se realiza. Los resultados de evaluación del desempeño docente deberían incorporarse como indicadores de la MIR.
12	No existe evidencia de la eficacia de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.	Realizar una evaluación de resultados, con metodologías cuantitativas y cualitativas, sobre el desempeño de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.
13	No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes.	Realizar reportes al menos una vez por año sobre la situación de permanencia, con indicadores de abandono y de eficiencia terminal diferenciados por género y por plantel a manera de evaluaciones periódicas.
14	No se identificaron encuestas de satisfacción dirigidas a estudiantes y docentes, solo a personal administrativo.	Generar encuestas dirigidas a estudiantes ubicados en los diferentes semestres, así como a docentes, sobre el entorno escolar, las condiciones de la escuela y de la calidad docente (pregunta a

No.	Hallazgo	Recomendación
		estudiantes), así como mejorar el cuestionario a personal administrativo. Deberá generarse un documento conceptual de cada encuesta, con el objetivo propuesto, el marco muestral, el método de recolección y, en su caso, el tipo de muestreo. Al obtenerse el levantamiento, se recomienda generar siempre un reporte del levantamiento que incluya la tasa de respuesta y el nivel de representatividad.
15	El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado.	Generar un reglamento para formalizar el Comité de Equidad de Género, con sus integrantes, atribuciones y responsabilidades, así como derechos y obligaciones de trabajadores y estudiantes y la obligación para crear un Programa de Equidad de Género.

## Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

**Tabla I.1. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones**

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN						
1.1 Nombre de la evaluación:		Evaluación Específica para el Programa Permanencia en Educación Bachillerato 2024				
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		17/05/2024				
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		15/11/2024				
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:						
Nombre:		Unidad administrativa:				
Lic. Noreth Ríos Franco		Dirección de Planeación				
1.5 Objetivo general de la evaluación:						
Efectuar una evaluación integral del Programa, con el fin de garantizar su coherencia, eficacia y alineación con los objetivos institucionales y normativos. Se busca asegurar que el programa esté adecuadamente fundamentado, planificado y ejecutado para alcanzar resultados deseables de forma eficiente. Además, se pretende identificar posibles áreas de mejora y emitir recomendaciones para optimizar su diseño y ejecución.						
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:						
<ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar la congruencia lógica en el diseño del Programa presupuestario, su contribución con la planeación estratégica, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programas presupuestarios federales y/o estatales;</li> <li>Identificar si el Programa presupuestario cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;</li> <li>Evaluar si los procesos se llevan a cabo correctamente para contribuir al logro de los objetivos del Programa;</li> <li>Analizar que los indicadores académicos y de desempeño sean pertinentes para la toma de decisiones;</li> <li>Asegurarse que existan instrumentos para poder identificar el nivel de percepción y satisfacción de los estudiantes, personal administrativo y docente ante los servicios que ofrece el Programa;</li> <li>Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano;</li> <li>Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda llevar a cabo para su diseño, así como la implementación de sus procesos sustantivos;</li> <li>Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes y, proponer los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM=.</li> </ol>						
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:						
Cuestionarios		Entrevistas	X	Formatos	Otros (especifique) Revisión de documentos	Grupos focales
Descripción de las técnicas y modelos utilizados						
<p>La metodología fue elaborada por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, con base en las necesidades identificadas y expresadas por el Colegio de Bachilleres.</p> <p>La metodología aplicada en esta evaluación es principalmente cualitativa, salvo las preguntas 13, 14, 15, 19 y la 28 que piden análisis cuantitativos. El análisis cualitativo se realizó mediante análisis de documentos, presupuestos, avances en metas y estadísticas, que se refuerza en algunas preguntas con entrevistas a actores clave del COBACH, lo cual se denomina como trabajo de campo.</p>						

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
<p>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico normativamente bien elaborado, con prácticamente todos los apartados establecidos por la instancia normativa (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua).</li> <li>• La redacción del problema central que atiende el Programa incumple algunas de las recomendaciones establecidas por la MML, como por ejemplo el establecimiento de una situación negativa en la población objetivo que puede revertirse.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara, entre las causas, el problema central y los efectos que este genera, en el árbol de problemas.</li> <li>• El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara entre las actividades, los Componentes, el Propósito y los efectos que este genera, en el árbol de objetivos.</li> <li>• El diseño del Programa es congruente con la misión y la visión del Colegio; asimismo, el diseño se apega a lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, en el que se establece que la institución se avoca a ofrecer e impulsar educación media superior en las modalidades escolarizada y no escolarizada.</li> <li>• El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta 2021. Actualmente el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo. El Plan Institucional de Desarrollo 2017 2021 La Recta Final, no tenía metas de largo plazo. Además, como una buena práctica, este plan debería haber contenido un apartado de fichas de los indicadores, con fuentes de verificación.</li> <li>• No se cuenta con un procedimiento interno para la definición de metas en la planeación en el Manual de Procedimientos.</li> <li>• La MIR presenta diversas áreas de oportunidad. Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito. Los Componentes son los necesarios para cumplir con el Propósito; sin embargo, las denominaciones y alcances de los Componentes C04 y C05 no son correctos de acuerdo con la metodología del marco lógico. Además, los Componentes C02, C04 y C05 requieren robustecerse para que sean proporcionar una educación media superior integral, de acuerdo con la revisión conceptual realizada en esta evaluación.</li> <li>• Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. En particular, ninguno cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.</li> <li>• Los indicadores a nivel de Propósito y Fin no son adecuados pues son de variación y esto los hace poco claros y de difícil interpretación para el público en general.</li> <li>• El COBACH cuenta con un Manual de Procedimientos; sin embargo, este manual no incluye todas las actividades y componentes del Programa.</li> <li>• El nivel de fuerza-goce del ejercicio fiscal 2023 estuvo en el rango rechazable, ya que el indicador superó el valor de 2, debido a que los datos del Cierre Anual del Programa Operativo Anual se identificó un subejercicio del 53.3%, lo anterior por un retraso en la presentación de los de cierre presupuestal.</li> <li>• Los indicadores de aprobación y de eficiencia terminal son utilizados para tomar decisiones de mejora del servicio educativo.</li> <li>• Existen dentro del Programa dos mecanismos que promueven la equidad educativa, que son las tutorías académicas y el acompañamiento psicológico, las cuales son pertinentes para cumplir el objetivo superior del Programa de contribuir a aumentar la cobertura educativa y evitar la deserción escolar.</li> <li>• No existen evaluaciones de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico, las cuales ayudarían a demostrar su eficacia y promover su mejora.</li> <li>• No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes.</li> <li>• No se identificaron encuestas de satisfacción dirigidas a estudiantes y docentes, solo a personal administrativo.</li> <li>• El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado.</li> <li>• El Programa cumple con los principios de universabilidad, interdependencia, indivisibilidad y la progresividad de los derechos humanos. También cumple con los estándares de 1) Accesibilidad universal, 2) Disponibilidad y asequibilidad, 3) Calidad, 4) Participación y 5) Inclusión del derecho a la educación.</li> </ul>
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.</p>
<p>2.2.1 Fortalezas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico normativamente bien elaborado, con prácticamente todos los apartados establecidos por la SH.</li> <li>• El problema público tiene una definición clara, acotada, única y se presenta como un hecho negativo.</li> <li>• El Programa ha identificado a las causas directas que generan el problema y ha registrado los efectos directos que la problemática genera.</li> <li>• El marco legal, tanto federal como estatal, faculta al COBACH para efectuar la intervención que realiza con el programa de Permanencia.</li> <li>• El diseño del Programa es congruente con la misión y la visión del Colegio.</li> <li>• El diseño se apega a lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, en el que se establece que la institución se avoca a ofrecer e impulsar educación media superior en las modalidades escolarizada y no escolarizada.</li> <li>• El Programa está vinculado con la planeación estatal y nacional, así como la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible.</li> <li>• El COBACH efectúa planeación operativa. Los programas operativos anuales son conocidos por los responsables dado que participan en su elaboración, tienen establecidas las metas para todos los indicadores y se revisan y actualizan cuando menos una vez al año.</li> <li>• La modalidad del Programa, con clasificación E, es consistente con la naturaleza de la política pública.</li> <li>• Se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes en la mayor parte de los casos, faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.</li> <li>• Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito.</li> <li>• Se cumple la lógica vertical de Propósito a Fin.</li> <li>• El Fin está orientado un objetivo ulterior del Programa Estatal de Desarrollo.</li> <li>• Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. Ninguno cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.</li> <li>• Todas las metas de los indicadores cuentan con su unidad de medida y sentido.</li> <li>• Los indicadores cuentan con medios de verificación, son documentos o bases de datos institucionales, tienen un nombre, establecen los nombres de las áreas que los generan e indican la periodicidad con que la información se produce.</li> <li>• El COBACH cuenta con un Manual de Procedimientos; sin embargo, este manual no incluye todas las actividades y componentes del Programa.</li> <li>• Los indicadores de aprobación y de eficiencia terminal son utilizados para tomar decisiones de mejora del servicio educativo.</li> <li>• El COBACH tiene establecidos procedimientos que aseguran la objetividad y consistencia en la recolección y análisis de los datos de los indicadores académicos y de desempeño.</li> <li>• El Manual de Procedimientos incluye actividades correspondientes a la medición del desempeño docente y la medición del desempeño académico de alumnos.</li> <li>• Se realiza una retroalimentación al alumnado sobre su desempeño.</li> <li>• Existen dentro del Programa dos mecanismos que promueven la equidad educativa, que son las tutorías académicas y el acompañamiento psicológico, los cuales son pertinentes para cumplir el objetivo superior del Programa de contribuir a aumentar la cobertura educativa y evitar la deserción escolar.</li> <li>• Existe una encuesta aplicada al personal de la institución, pero tiene un objetivo de valorar el clima organizacional.</li> <li>• El COBACH ha iniciado acciones en materia de Equidad de Género e Igualdad Sustantiva; sin embargo, no se han institucionalizado. El COBACH ha emprendido la formación de Comités de Equidad de Género, tanto a nivel de oficinas centrales como de los planteles.</li> <li>• El Comité central ha desplegado actividades como la elaboración de un protocolo para la atención de casos de probable violencia de género y talleres de capacitación en materia de género.</li> <li>• El Programa cumple con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y la progresividad de los derechos humanos. También cumple con los estándares de 1) Accesibilidad universal, 2) Disponibilidad y asequibilidad, 3) Calidad, 4) Participación y 5) Inclusión del derecho a la educación.</li> </ul>
<p>2.2.2 Oportunidades:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe bibliografía actualizada en MEJOREDU que puede utilizarse para justificar mejor el diseño del programa.</li> <li>• Se identificaron diversos programas presupuestales que tienen puntos de contacto con el Programa evaluado. Los programas con los que se encontró cierta afinidad son: “Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato”, “Servicios de Educación Media Superior”, “Beca Universal para Estudiantes de Educación</li> </ul>

<p>Media Superior Benito Juárez 2024”, “Expansión de la Educación Media Superior”, “Programa Estatal de Becas y Apoyos Educativos de Educación y Deporte” y “Calidad en los Servicios de Educación Media Superior”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Instituto Chihuahuense de la Mujer y la Fiscalía General del Estado cuentan con programas de capacitación y personal especializado que puede apoyar al COBACH para realizar sus acciones en materia de equidad de género.</li> </ul>
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema público se presenta en términos de ausencia del servicio y no como una situación que viva la población objetivo.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara entre las causas, el problema central y los efectos que este genera en el árbol de problemas.</li> <li>• El documento Diagnóstico 2023 no presenta una explicación teórica, ni un apartado con experiencias nacionales o internacionales similares a la intervención, que justifiquen el diseño de la intervención.</li> <li>• No se aprecia una lógica causal clara en el árbol de objetivos.</li> <li>• El plan institucional que elaboró el Colegio fue vigente hasta el año 2021. Actualmente, el COBACH no cuenta con un plan estratégico de mediano plazo.</li> <li>• No se cuenta con un procedimiento interno para la definición de metas en la planeación en el Manual de Procedimientos.</li> <li>• Faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.</li> <li>• Las denominaciones y alcances de los Componentes C04 y C05 no son correctos de acuerdo con la metodología del marco lógico. Además, los Componentes C02, C04 y C05 requieren robustecerse para que sean proporcionar una educación media superior integral, de acuerdo con la revisión conceptual realizada en esta evaluación.</li> <li>• Ninguno de los indicadores de la MIR cumple con los criterios CREMA. Ninguno cumple con los criterios de que sean monitoreables y económicos.</li> <li>• Se identifica que cuatro metas no impulsarían el desempeño porque su valor contemplado es marginal en relación con la línea base; y dos metas podrían ser incumplibles porque resultan muy altas en relación con su línea base.</li> <li>• Los medios de verificación no son públicos, por lo que una persona interesada no puede reproducir los cálculos de las fórmulas correspondientes. Los medios de verificación no cuentan con periodicidad.</li> <li>• Los indicadores a nivel de Propósito y Fin no son adecuados pues son de variación y esto los hace poco claros y de difícil interpretación para el público en general; además, de que es más difícil establecer metas en el escenario de baja de la matrícula por la el efecto demográfico.</li> <li>• Varios supuestos no contribuyen al logro del nivel inmediato superior.</li> <li>• El COBACH cuenta con un Manual de Procedimientos; sin embargo, este manual no incluye todas las actividades y componentes del Programa.</li> <li>• El nivel de fuerza-goce está en un nivel rechazable, debido al retraso en la entrega de la información de cierre presupuestal.</li> <li>• No se documentan los acuerdos del Consejo Consultivo de Directores, que es el principal órgano para la toma de decisiones sobre el servicio educativo.</li> <li>• No se identificó evidencia sobre el cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.</li> <li>• No existen evaluaciones de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico, que ayudarían a demostrar su eficacia y promover su mejora</li> <li>• No se identificó la existencia de evaluaciones periódicas sobre la situación de permanencia de los estudiantes con base en sus indicadores (eficiencia terminal y tasa de abandono).</li> <li>• No existe una encuesta a alumnos para medir la satisfacción del servicio y sobre los entornos de aprendizaje.</li> <li>• No existe un Reglamento Interno sobre Equidad de Género.</li> </ul>
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos autorizados por el Congreso del Estado para el Programa son limitados. Las restricciones presupuestales pueden aumentarse dadas las restricciones presupuestales federales.</li> </ul>

<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:	
<p>El Programa de Permanencia en Educación Bachillerato es el principal programa presupuestario del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, es aquel por el cual se brinda educación media superior a más de 42,000 estudiantes al año en 28 planteles educativos en diversas ciudades de la entidad. Es el Programa presupuestario que permite cubrir la misión institucional del organismo público, que es “proporciona[r] a sus estudiantes una educación del nivel medio superior a través de una formación integral, mediante la obtención de conocimientos, incremento de habilidades y fortalecimiento de valores que les permita continuar en el nivel superior, desarrollar una vida plena y ser ciudadanos útiles a la sociedad”</p> <p>Es un programa, que en términos generales, sí está orientado a resultados, tiene definido su problema público y cuenta con un diseño adecuado para alcanzar la misión de la institución y el Propósito del Programa. Es un programa importante para el Gobierno del Estado de Chihuahua pues atiende a una población de cerca de 42,000 estudiantes con educación de calidad, inclusiva y equitativa. Es importante destacar que el Programa cuenta con estrategias para favorecer la permanencia de sus estudiantes como son las tutorías, los acompañamientos psicológicos y las exenciones de pago.</p> <p>Se identificaron diversas áreas de mejora en cuanto a la formalidad del programa de acuerdo con los requerimientos de la SH, tanto en la definición del problema, la estructura y elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, como en la justificación del diseño del programa en el Diagnóstico, siendo estos los aspectos principales.</p> <p>Esperamos que esta evaluación contribuya a la mejora del Programa de Permanencia y que se retomen las recomendaciones, lo que redundará en una mayor calidad del servicio educativo.</p>	
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:	
1)	Reformular el problema central, evitando dejar el problema como una ausencia del servicio educativo y elaborar un nuevo árbol de problemas en el Diagnóstico siguiendo la metodología del marco lógico, con causas directas e indirectas, así como con efectos directos e indirectos. Debe evitarse contemplar servicios o bienes proporcionados por el COBACH en las causas; en cuestión de efectos debe circunscribirse primeramente a los efectos en los propios estudiantes.
2)	Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica- conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.
3)	Reformular el árbol de objetivos siguiendo el árbol de problemas que también debe regenerarse; el árbol de objetivos debe guardar consistencia con los Componentes que se formulan en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), debe evitar duplicaciones y tener vinculación entre objetivos y resultados de diferentes niveles.
4)	Elaborar un Plan Institucional que considere la participación de las diversas áreas del Colegio, que considere una visión a mediano y largo plazo, con indicadores de resultados relevantes y diseñados adecuadamente (que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), deberán incluirse los indicadores de Propósito y Fin del Programa presupuestario. Los indicadores de resultados debieran tener metas a 10 y 20 años. Además, se recomienda fortalecer su orientación en cuanto a perspectiva de género y derechos humanos.
5)	Agregar un procedimiento al Manual de Procedimientos del COBACH para la definición y el seguimiento de las metas de Actividades y Componentes del programa, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa, o, en su caso, una guía que determine el procedimiento y la obligación de las áreas operativas del programa.
6)	Reformular la MIR modificando la definición y alcance de los cinco Componentes, de tal forma que en su conjunto sean los elementos que permitan brindar el servicio de Educación Media Superior. Además, deberán agregarse actividades a los Componentes para que se tenga una integridad en cada servicio y se logre el resultado deseado. Cada objetivo deberá venir acompañado de indicadores, supuestos y medios de verificación.
7)	Generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario.
8)	Modificar los indicadores de Propósito y Fin con indicadores relativos, deberá recuperarse el indicador de Eficiencia Terminal para medir la eficacia del programa en cuanto a la permanencia de los estudiantes.
9)	Actualizar el <i>Manual de Procedimientos</i> para que incluya todas las Actividades definidas en la MIR del Programa Presupuestario.

10) Documentar mediante minutas o actas el uso de indicadores en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores o de otro órgano del colegio que tome de decisiones sobre la calidad educativa y la permanencia de los alumnos.
11) Aplicar el Manual de Procedimientos en lo relativo al proceso de Evaluación del Desempeño Docente, pues no se proporcionó evidencia de su cumplimiento y, de acuerdo, con entrevistas, no se realiza.
12) Realizar una evaluación de resultados, con metodologías cuantitativas y cualitativas, sobre el desempeño de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.
13) Realizar evaluaciones periódicas, al menos una vez cada año, sobre la situación de permanencia, con indicadores diferenciados por género y por plantel.
14) Generar encuestas dirigidas a estudiantes ubicados en los diferentes semestres, así como a docentes, sobre el entorno escolar, las condiciones de la escuela y de la calidad docente (pregunta a estudiantes), así como mejorar el cuestionario a personal administrativo.
15) Generar un reglamento para formalizar el Comité de Equidad de Género, con sus integrantes, atribuciones y responsabilidades, así como derechos y obligaciones de trabajadores y estudiantes y la obligación para crear un Programa de Equidad de Género.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:
Iván Jesús Barrera Olivera
4.2 Cargo:
Coordinador
4.3 Institución a la que pertenece:
Politeia Consultores en Evaluación S.A. de C.V.
4.4 Principales colaboradores:
Antonio de Haro Mejía
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:
ivan.barrera@politeia.org.mx
4.6 Teléfono (con clave lada):
(55) 5554 5219

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):
Programa Permanencia en Educación Bachillerato 2024
5.2 Siglas:
No aplica
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):
Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):							
Poder Ejecutivo:	X	Poder Legislativo:		Poder Judicial:		Ente Autónomo:	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):							
Federal:		Estatal:	X	Municipal:			
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):							
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):							
Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua							
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):							
Nombre:				Unidad administrativa:			
Lic. Reyes Humberto De Las Casas Muñoz; humberto.delascasas@cobachih.edu.mx; 614 238 3000 ext. 1011				Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua			

## 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:									
6.1.1. Adjudicación directa	X	6.1.2. Invitación a tres		6.1.3. Licitación Pública Nacional		6.1.4. Licitación Pública Internacional		6.1.5. Otro (señalar)	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:									
Dirección de Planeación del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua									
6.3 Costo total de la evaluación: \$116,000.00									
Ciento dieciséis mil pesos (incluyendo el IVA).									
6.4 Fuente de Financiamiento:									
Recursos federales.									

## 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:							
<a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/indtfisc/infev2024.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/indtfisc/infev2024.html</a>							
7.2 Difusión en internet del presente formato:							
<a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/cacech/cacech_diezynueve24.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/cacech/cacech_diezynueve24.html</a>							

## Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz

Este documento corresponde al Primer Entregable de la Evaluación Específica del programa Permanencia en Educación en Bachillerato del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

**Objetivo:** analizar la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario.

### Antecedente

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa “Permanencia en Educación en Bachillerato” del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua del ejercicio fiscal 2024 tuvo muy diversos cambios con respecto al año anterior, los cuales mejoraron sustantivamente la presentación del diseño del programa y sus indicadores. Los principales cambios se presentan en la siguiente tabla, se añadió una columna del resultado o mejora que se deriva de los cambios.

**AII.1. Principales cambios entre la MIR 2023 y la MIR 2024 y los resultados obtenidos**

Cambio		Resultado
<p><b>Fin 2023</b> Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa mediante la oferta de servicios de Educación Media Superior de calidad</p>	<p><b>Fin 2024</b> Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género. mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad</p>	<p>Este cambio es formalmente adecuado, ya que está alineado a un objetivo específico del Programa del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022-2027, en su Eje Uno – Salud, desarrollo humano e Identidad Chihuahua. Se alinea al objetivo de “Brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género. El anterior Fin se alineaba también al objetivo superior de “Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”. Tampoco era errado. Debe corregirse el error de puntuación.</p>
<p><b>Propósito 2023</b> Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cuentan con servicios de Educación Media Superior de calidad</p>	<p><b>Propósito 2024</b> Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de educación media superior de calidad</p>	<p>Es un cambio de forma, no tiene mayor repercusión, es adecuado el Propósito actual, no obstante, se sugiere precisar el criterio de calidad.</p>
<p><b>Componentes 2023</b></p>	<p><b>Componentes 2023</b></p>	<p>Existe una mejora en la presentación de los componentes,</p>

Cambio		Resultado
C01. Estudiantes vulnerables atendidos C02. Entornos escolares seguros y saludables promovidos C03. Procesos administrativos actualizados y eficientes implementados C04. Eficiente desempeño docente realizado C05. Oferta educativa mejorada	C01. Estrategias educativas implementadas C02. Entornos escolares seguros y saludables brindados C03. Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas implementado C04. Pedagogía de calidad transmitida C05. Estrategias para la cobertura	salvo el caso del C05, en 2024 todos los componentes se presentan como bienes o servicios entregados (o equivalente). Ahora son más claros y representan una buena distribución funcional del servicio educativo de calidad que brinda el COBACH. Se sugieren modificaciones más adelante.
<b>Actividades 2023 (ejemplos)</b> A0101. Implementación del programa de acompañamiento académico C0102. Entrega de apoyo emocional C0401. Capacitación y actualización docente	<b>Actividades 2023 (ejemplos)</b> C0101. Implementación del programa de tutoría académica C0102. Acompañamiento emocional C0401. Capacitación docente	Se mejoró la presentación de las actividades, seguramente con base en una revisión de las actividades reales que ejecuta el COBACH y buscando una alineación con los indicadores y medios de verificación.
<b>Indicadores 2023 (ejemplo)</b> Indicador del C01. Porcentaje de aprobación de alumnos	<b>Indicadores 2023 (ejemplo)</b> C01. Porcentaje de alumnos aprobados con estrategias educativas implementadas	Se mejoraron varios nombres de los indicadores para precisar su forma y tener una mejor alineación horizontal.
<b>Medios de verificación (ejemplo)</b> MV del Propósito: Sistema de control escolar del COBACH	<b>Medios de verificación (ejemplo)</b> MV del Propósito: Reporte de matrícula de Control Escolar	Se definieron de forma más precisa los nombres de los reportes y bases de datos que se utilizan en los indicadores.

En general, la mejora de un año a otro fue sustantiva. La matriz está mejor alineada tanto horizontal como verticalmente. No obstante, permanecen algunas áreas de mejora.

A continuación, se presenta la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa en el ejercicio 2024 que fue analizada en este documento.

**AII.2. Matriz de Indicadores para Resultados vigente durante el ejercicio fiscal 2024**

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género. mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad	Variación porcentual de la calificación de aprovechamiento académico	Base de datos de Estadística de Control Escolar. Departamento de Control Escolar de la Dirección Académica.	Los docentes del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua se desempeñen eficientemente en las aulas
Propósito	Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de educación media superior de calidad	Variación porcentual de alumnos y alumnas beneficiados	Reporte de matrícula de Control Escolar. Departamento de Control Escolar de la Dirección Académica.	La Organización Internacional de Normalización otorga la certificación en la Norma Internacional ISO 21001 al Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua con alcance en todos los procesos del Sistema de Organizaciones Educativas
C01	Estrategias educativas implementadas	Porcentaje de alumnos aprobados con estrategias educativas implementadas	Base de datos de alumnos que aprobaron todas las asignaturas en período ordinario	Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua aprovechan las estrategias educativas
C0101	Implementación del programa de tutoría académica	Porcentaje de alumnos y alumnas aprobados que participaron en el programa de tutoría académica	Base de datos de alumnos atendidos en tutorías académicas	Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua aprovechan las estrategias educativas ofrecidas para incrementar su nivel académico
C0102	Implementación del programa de orientación a los estudiantes	Porcentaje de alumnos y alumnas aprobados que recibieron orientación individual	Base de datos de alumnos atendidos. Jefatura de Materia de Orientación y Tutorías de la Dirección Académica.	Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua muestran interés en los servicios de orientación ofrecidos
C02	Entornos escolares seguros y saludables brindados	Porcentaje de cumplimiento al Plan de seguridad escolar	Reporte de actividades del Plan de seguridad escolar Jefatura de materia de Seguridad Escolar de la Dirección Académica.	Los alumnos responden a las convocatorias y se interesan por las actividades y apoyos
C0201	Acompañamiento emocional	Porcentaje de alumnos y alumnas atendidos con acompañamiento Emocional	Base de datos de alumnos atendidos. Área de excelencia académica de la Dirección Académica.	Los alumnos y alumnas deciden acudir al departamento de psicología del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
C0202	Realización de actividades deportivas	Porcentaje de cumplimiento del carnet deportivo	Reporte de cumplimiento al carnet deportivo	Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua deciden participar en al menos una de las actividades deportivas
C0203	Realización de actividades culturales	Reporte de cumplimiento del carnet cultural	Reporte de cumplimiento del carnet cultural	Los alumnos y alumnas del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua deciden participar en al menos una de las actividades culturales
C03	Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas implementado	Plan de trabajo del Depto. de Calidad	Plan de trabajo del Depto. de Calidad	El personal administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua se apega y cumple con todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad
C0301	Medición de satisfacción del personal administrativo	Registros de Encuesta de clima laboral. Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa	Registros de Encuesta de clima laboral. Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa	La Organización Internacional de Normalización otorga la certificación en la Norma Internacional ISO 21001 al Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua con alcance en todos los procesos del Sistema de Organizaciones Educativas
C0302	Capacitación al personal administrativo	Porcentaje de capacitación con perspectiva de género y derechos humanos	Base de datos del personal capacitado en perspectiva de género	El personal administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua atiende las convocatorias y acude a los cursos
		Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Base de datos del personal capacitado	El personal administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua atiende las convocatorias y acude a los cursos
C04	Pedagogía de calidad transmitida	Porcentaje de cumplimiento del avance programático	Reporte bimensual de avance programático de los docentes. Subdirección Académica.	Los docentes del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cumplen al 100% con el avance programático.
C0401	Capacitación docente	Porcentaje de docentes capacitados	Base de datos de capacitación docente.	Los docentes del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua cumplen con la totalidad de las capacitaciones programadas

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
C0402	Evaluación docente	Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	Base de datos de evaluación docente.	Los docentes atienden las recomendaciones derivadas de las supervisiones realizadas por las jefas y jefes de materias del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
C05	Estrategias para la cobertura	Porcentaje de absorción de estrategias de cobertura	Reporte de matrícula inicial Departamento de Control Escolar de la Dirección Académica.	Los sectores público, privado y social colaboran para la mejora de los servicios educativos que ofrece el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
C0501	Planeación de estrategias de vinculación para la mejora de la oferta educativa	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de vinculación	Plan de trabajo del Departamento de Programas Especiales del Colegio de Bachilleres de Chihuahua	Los sectores público, privado y social se interesan y apoyan las estrategias de mejora dirigidas a los alumnos
C0502	Formalización de convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados	Porcentaje de convenios de colaboración firmados	Plan de trabajo del Departamento de Programas Especiales del Colegio de Bachilleres de Chihuahua	El sector privado se interesa en firmar convenios de colaboración para beneficio de los alumnos y personal docente y administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
C0503	Promoción y difusión mediante actividades del plan anual de la oferta educativa	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de promoción y difusión	Plan de trabajo. Departamento de Programas Especiales	Los padres de familia y aspirantes reciben la información y se interesan por la propuesta educativa del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
C0504	Exenciones de pago en cuotas y materiales	Porcentaje de retención de alumnas y alumnos con exenciones de pago en cuotas y materiales	Padrón de beneficiarios de alumnos con exenciones de pago	Los alumnos cumplen con los requisitos para ser beneficiarios de los apoyos
C0505	Promoción de la modalidad del Sistema de enseñanza abierta	Variación porcentual de alumnos activos en el Sistema de Enseñanza Abierta	Estadística de Control Escolar del Sistema de Enseñanza Abierta	Los padres de familia y aspirantes se interesan por la propuesta educativa del sistema abierto del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua. Matriz de Indicadores para Resultados – MIR. Ejercicio fiscal 2024. 404 – Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua – 2E204E1 - Permanencia en Educación en Bachillerato del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

## Sección 1. Análisis horizontal

El análisis horizontal sirve para analizar la congruencia entre los elementos por nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente, Actividad), es decir, entre el resumen narrativo u

objetivo, su indicador o indicadores, el o los medios de verificación y el o los supuestos. Es decir, se analiza renglón por renglón. De conformidad con los términos de referencia, se resuelven tres preguntas para cada nivel de la matriz (cada renglón).

### AII.3. Análisis horizontal de resumen narrativo y supuestos

Nivel	Resumen narrativo	¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?	¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?	¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?
Fin	Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género. mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad	Sí, pero se sugiere modificarlo para tener un supuesto de sostenibilidad de la cobertura educativa estatal.	Sí	Sí, el indicador está asociado a la calidad. Sin embargo, no es conveniente un indicador de variación porque es más difícil su interpretación y la orientación a desempeño. Además, es imposible alcanzar las metas superiores cuando se llega a un nivel alto. Se recomienda un indicador de calificación promedio o cambiar el Fin hacia un objetivo de cobertura.
Propósito	Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de educación media superior de calidad	Sí, pero no es un supuesto que contribuya al Fin, se sugiere definir un supuesto con relación a otros sistemas educativos o con respecto a la población en esa edad escolar.	Sí	No es adecuado tener un indicador de variación en un indicador de Propósito, sobre todo porque la población del Estado está con tendencia de decrecimiento. Se recomienda tener aquí el indicador de calidad y tener un indicador de eficiencia terminal.
C01	Estrategias educativas implementadas	Sí, pero no es un supuesto que contribuya al Propósito, se sugiere revisar.	Sí	Sí
C0101	Implementación del programa de tutoría académica	Sí, pero es un supuesto de la lógica del programa, no un supuesto externo.	Sí	Sí
C0102	Implementación del programa de orientación a los estudiantes	Sí, pero es un supuesto de la lógica del programa, no un supuesto externo.	Sí	Sí
C02	Entornos escolares seguros y saludables brindados	Sí, pero no es un supuesto que contribuya al Propósito.	Sí	No, la seguridad del plantel debería estar a nivel de Actividad, no de Componente. Aquí es mejor tener un indicador

Nivel	Resumen narrativo	¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?	¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?	¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?
				de satisfacción que contesten los alumnos.
C0201	Acompañamiento emocional	Sí, pero es un supuesto de la lógica del programa, no un supuesto externo.	No, se sugiere revisar el nombre de la base de datos y agregar la fuente para conocer cómo se estima el número de alumnos con vulnerabilidad emocional.	Sí
C0202	Realización de actividades deportivas	Sí, pero es un supuesto de la lógica del programa, no un supuesto externo.	Sí	Sí
C0203	Realización de actividades culturales	Sí, pero es un supuesto de la lógica del programa, no un supuesto externo.	Sí	Sí
C03	Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas implementado	Sí	No, porque un plan de trabajo no contiene los cumplimientos.	Sí
C0301	Medición de satisfacción del personal administrativo	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí
C0302	Capacitación al personal administrativo. Indicador Porcentaje de capacitación con perspectiva de género y derechos humanos	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí, pero se sugiere que el indicador mida el total de personal capacitado en género y derechos humanos con respecto a la plantilla.
C0302	Capacitación al personal administrativo. Indicador Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí
C04	Pedagogía de calidad transmitida	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí
C0401	Capacitación docente	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí
C0402	Evaluación docente	Sí, pero no es un supuesto externo.	Sí	Sí
C05	Estrategias para la cobertura	Sí, pero no es claro que este supuesto sea el que permita contribuir al Propósito.	Sí	Sí

Nivel	Resumen narrativo	¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?	¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?	¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas?
C0501	Planeación de estrategias de vinculación para la mejora de la oferta educativa	Sí	No, porque un plan de trabajo no contiene los cumplimientos.	Sí
C0502	Formalización de convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados	Sí, pero se está omitiendo a los sectores público y social, lo cual es importante para tener una orientación horizontal.	No, porque un plan de trabajo no contiene los cumplimientos.	Sí
C0503	Promoción y difusión mediante actividades del plan anual de la oferta educativa	La recepción de la información no debería ser un supuesto externo.	No, porque un plan de trabajo no contiene los cumplimientos.	Sí
C0504	Exenciones de pago en cuotas y materiales	Sí, pero no es claramente un supuesto externo	Sí	Sí
C0505	Promoción de la modalidad del Sistema de enseñanza abierta	Sí	Sí	Sí, en este caso el indicador de variación es adecuado, ya que sí se tiene contemplada una estrategia de crecimiento de esta modalidad.

Las conclusiones o hallazgos del análisis horizontal de la MIR 2024 son las siguientes:

- Se cuenta con resúmenes narrativos (objetivos) en cada nivel de la MIR. El Componente C05 no cubre la guía metodológica del CONEVAL ya que no está expresado como un producto o servicio entregado. El Componente C04 no es claramente un servicio.
- Se han identificado supuestos a cada nivel horizontal de la MIR; sin embargo, no todos los supuestos de los niveles de Fin, Propósito y Componente contribuyen al nivel superior.
- Se cuenta con medios de verificación en todos los indicadores; sin embargo, en algunos casos se requiere precisar la base de datos o incluir la fuente del denominador o del numerador. Existe inconsistencia entre los medios de verificación y lo presentado en las fichas de indicadores. En ningún caso se presenta la liga para poder verificar la existencia de los datos y los cálculos de los indicadores.
- La mayor parte de los indicadores son pertinentes para evaluar el logro de los objetivos en cada nivel. Sin embargo, los indicadores a nivel Fin, Propósito y del Componente C02 no son pertinentes. Los indicadores de Propósito y Fin son indicadores de variación, pero no son de fácil interpretación, es difícil generar metas y no motivan adecuadamente al desempeño.

Las recomendaciones son las siguientes.

- Revisar que los supuestos sean efectivamente externos a la operación del Programa; en los casos de Componentes y Actividades deben ser externos a los mismos procesos. Los supuestos deben contribuir al siguiente nivel superior en la MIR.
- Revisar el nombre de la base de datos de la actividad C0201 y revisar cuáles son las fuentes del Componente C03 y de las Actividades C0201, C0501, C0502 y C0503.
- Se sugiere cambiar los indicadores de variación de los indicadores de Fin y Propósito. Nuestra recomendación global en este caso es regresar al objetivo de contribución al incremento de la cobertura para el caso del Fin y tener indicadores de calidad a nivel Propósito, los cuales pueden ser la calificación promedio de aprovechamiento académico y el de eficiencia terminal (que sí estaba en la MIR 2023).
- Se sugiere cambiar el indicador del Componente C02 con base en un cambio al resumen narrativo que esté orientado al entorno hacia el aprendizaje, no solo con respecto a la seguridad.
- Se recomienda que el indicador sobre la capacitación en perspectiva de género y derechos humanos contemple el porcentaje de capacitación con respecto a la plantilla.

## **Sección 2 Análisis vertical**

En esa sección, los Términos de Referencia tienen cinco preguntas, cada una para analizar y entender la relación entre niveles de la MIR. Se presenta el análisis pregunta por pregunta.

### **¿Las actividades son necesarias y suficientes para lograr cada Componente?**

De acuerdo con la metodología de Marco Lógico las actividades deberían ser suficientes y necesarias para alcanzar el Componente. Un Componente debería ser un bien o servicio que esté entregándose o produciéndose en el programa y deberá redactarse en la MIR como un producto entregado (usando participio). Las Actividades, como su nombre lo indica, deberían ser una serie de pasos o tareas que en conjunto permiten que se pueda producir o entregar el bien o servicio, es decir, el Componente. Tal y como se explica en la pregunta 6 de esta evaluación, en este caso, los Componentes son bienes o servicios intermedios o parciales que permiten proporcionar el servicio de EMS de calidad a los estudiantes (población objetivo). Al final de los 3 años de estudio, los estudiantes recibirán un certificado de bachillerato, pero para esto, la EMS es un servicio que comprende cinco elementos.

- a) Formación y desarrollo profesional docente
- b) Gestión educativa orientada al desempeño
- c) Entornos escolares orientados al aprendizaje
- d) Apoyo y acompañamiento a alumnos y alumnas
- e) Vinculación y con educación superior, empresas e instituciones.

Lo anterior implica que los Componentes deberían ser:

- Procesos de enseñanza-aprendizaje brindados (a los alumnos por docente formados)
- Sistema de Gestión Educativa implementado (para beneficio de los alumnos)
- Entornos propicios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados (a los alumnos)
- Estrategias educativas para la permanencia implementadas (para beneficio de los alumnos)
- Vinculación con educación superior, empresas e instituciones brindada (a los alumnos).

Bajo la consideración anterior, se presenta el análisis por Componente, recordando que en la pregunta 6 se hizo un análisis de la justificación de cada una de las actividades.

#### AII.4. Análisis de la lógica vertical de Actividades a Componentes

Componente		Actividades		¿Las Actividades son suficientes y necesarias para lograr el Componente?
C01	Estrategias educativas implementadas	C0101	Implementación del programa de tutoría académica	NO. Las actividades contempladas son acciones de apoyo para alumnos y alumnas que presentan algún rezago académico, que tienen algún problema emocional o que requieren orientación para planear su futuro educativo o profesional. Bajo la propuesta de que este Componente incluya todas las actividades complementarias de apoyo y acompañamiento, sugerimos agregar la actividad de acompañamiento emocional.
		C0102	Implementación del programa de orientación a los estudiantes	
C02	Entornos escolares seguros y saludables brindados	C0201	Entrega de apoyo emocional	NO. Este Componente comprende las actividades que permiten tener un entorno seguro y saludable, esto como parte de un servicio integral del COBACH. Las actividades son necesarias, pero no parecen ser suficientes. Se recomienda valorar la inclusión de algún componente sobre servicios de salud y de protección civil, la misma seguridad escolar, así como aquellas relacionadas con propiciar prola inclusión, la equidad y la perspectiva de género.  Se recomienda también modificar el Componente para alinearlo al Fin. Puede modificarse a “C02. Entornos propicios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados”. Se recomienda traer la Actividad C0302, de capacitación en perspectiva de género.
		C0202	Realización de actividades cívicas y deportivas	
		C0203	Realización de actividades culturales	
C03	Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas implementado	C0301	Medición de satisfacción del personal administrativo	NO. Este Componente debería incorporar todos aquellos elementos de gestión o dirección que son necesarios para brindar el servicio educativo, como la planeación directiva de los planteles, el control escolar o la adquisición de materiales, servicios y mantenimiento de instalaciones.
		C0303	Capacitación al personal administrativo.	

Componente		Actividades		¿Las Actividades son suficientes y necesarias para lograr el Componente?
C04	Pedagogía de calidad transmitida	C0401	Capacitación docente	PARCIALMENTE. Este Componente es el relativo a la capacitación y evaluación de los docentes y las actividades están orientadas a mejorar su desempeño. Son actividades necesarias, sin embargo, para fines presupuestales conviene agregar la actividad de contratación o continuidad de los docentes.
		C0402	Evaluación docente	
C05	Estrategias para la cobertura	C0501	Planeación de estrategias de vinculación para la mejora de la oferta educativa	PARCIALMENTE. Este Componente debería, desde nuestro punto de vista, relacionarse con el Propósito de forma clara definiendo por ejemplo: "Vinculación con educación superior, empresas e instituciones brindada". También hace falta alguna actividad de vinculación con instituciones de educación superior y con egresados. Los apoyos de exenciones de pago de cuotas y materiales podrían quedar en el C01.
		C0502	Formalización de convenios de colaboración con los sectores público, privado y social firmados	
		C0503	Promoción y difusión mediante actividades del plan anual de la oferta educativa	
		C0504	Exenciones de pago en cuotas y materiales	
		C0505	Promoción de la modalidad del Sistema de enseñanza abierta	

Cabe señalar que en el caso del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua no se está aplicando la indicación de que las actividades sean una serie de pasos o tareas para generar el Componente, sino que son actividades paralelas, todas necesarias para lograr el Componente. Consideramos que esto en principio es adecuado para no tener actividades que sean poco relevantes y que la matriz permita monitorear tareas que son de interés para la mejora de la gestión. Sin embargo, tendrá el COBACH que adecuarse a las indicaciones de la SH.

### ¿Los Componentes son necesarios y suficientes para lograr el Propósito?

Esta pregunta se atendió de forma más extensa en la pregunta 6 de la evaluación. A continuación, se presenta una tabla con el Propósito, los Componentes y la respuesta a la pregunta.

**Tabla AII.5. Análisis de la lógica vertical de Componentes a Propósito**

Propósito		Componentes		¿Los Componentes son necesarios y suficientes para lograr el Propósito?
P	Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con	C01	Estrategias educativas implementadas.	PARCIALMENTE. En el Diagnóstico no se presentó una justificación que explicará porqué estos Componentes son los necesarios y suficientes para brindar el servicio de educación media

Propósito		Componentes		¿Los Componentes son necesarios y suficientes para lograr el Propósito?
servicios de educación media superior de calidad	C02	Entornos escolares seguros y saludables brindados	superior de calidad. En la revisión de la literatura, en efecto, se identificó que varios de los Componentes son consistentes con el marco conceptual identificado. Esto permite concluir que sí los Componentes son necesarios para alcanzar el Propósito. Sin embargo, la redacción o la forma de presentarlos no es adecuada respecto a la MML o no es completa. En particular, en el C02 no se contempla la inclusión, equidad y la perspectiva de género, el C04 señala que la pedagogía es transmitida, pero la pedagogía no es un servicio, sino un disciplina, el C05 no es una bien o servicio y no está formulado bajo la MML. Falta, además, un Componente relacionado con la vinculación a las universidades.	
	C03	Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas implementados		
	C04	Pedagogía de calidad transmitida		
	C05	Estrategias para la cobertura.		

**¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?**

**AII.6. Análisis de la lógica vertical de Propósito a Fin**

Nivel	Resumen narrativo	¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
Fin	Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género, mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad	Sí, existe una relación causal y directa, pues prácticamente ambos resúmenes narrativos dicen lo mismo, se están refiriendo a que los alumnos cuenten con servicios de educación media superior de calidad. El problema radica precisamente en que no existen prácticamente diferencias entre los dos niveles de la MIR, salvo lo relativo al ambiente escolar, lo cual debería estar contemplado como una estrategia a nivel Componente. En la siguiente pregunta se explica la crítica sobre el Fin definido y la propuesta.
Propósito	Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH cuentan con servicios de educación media superior de calidad	

### **¿El Fin contribuye de forma significativa a un logro superior?**

El Fin del Programa es “Contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género, mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad” y está alineado directamente con el objetivo “E10401002 – Brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género” del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022-2027. Se cumple formalmente que el Programa contribuye a un logro de un nivel superior, como lo es un objetivo del PED 2022-2027. Sin embargo, prácticamente es el mismo objetivo con diferentes redacciones.

En 2023, el Fin estaba ligado al objetivo “E10401001 – Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”. El fin era “Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa mediante la oferta de servicios de Educación Media Superior de calidad”. El objetivo E10401001 es un objetivo diferente al Propósito del programa y es de mayor alcance, pues no tan solo vela por la calidad, sino también por la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Esto permite considerar indicadores de cobertura y de abandono escolar que son más adecuados para su orientación al objetivo E10401001; además, es consecuente con el nombre del programa que es “Permanencia en Educación Bachillerato”.

#### Conclusiones del análisis vertical:

- Se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes en la mayor parte de los casos, el equipo evaluador identifica que faltan algunas actividades en los Componentes C01, C02 y C03, es decir, las Actividades son necesarias, pero no son las suficientes.
- Se cumple la lógica vertical de Componentes a Propósito. Los Componentes son los necesarios y suficientes para cumplir con el Propósito; sin embargo, las denominaciones y alcances de algunos Componentes no son adecuadas.
- Se cumple la lógica vertical de Propósito a Fin.
- El Fin está orientado un objetivo ulterior, del Programa Estatal de Desarrollo.
- Tal y como se mencionó en la sección anterior, deberán revisarse los supuestos, pues forman parte de la lógica vertical.

#### Recomendaciones:

- Modificar el Fin para nuevamente orientar el Programa al objetivo “E10401001 – Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”.
- Revisar la posibilidad que se incluyan Actividades adicionales en los Componentes C01, C02 y C03.
- Se recomienda revisar los nombres y alcances de los Componentes C02, C04 y C05. En particular, el C02 debe alinearse con lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo.

- Revisar los supuestos para que efectivamente contribuyan al nivel superior.

## Propuesta de rediseño de la MIR.

Tal y como se señala en los TdR, en particular del Anexo, se realiza una propuesta de rediseño de la MIR. La propuesta toma como base el modelo conceptual presentado en la pregunta 6 de esta evaluación y que se derivó de la revisión de los elementos mínimos que deben considerarse en el servicio de educación media superior según la Dra. Yoloxóchitl Bustamante (2014). A continuación, se reproduce el esquema conceptual.

**Figura II.1. Propuesta de elementos que constituyen el servicio de EMS de calidad**



Fuente: elaboración propia, con base en Bustamante (2014).

El servicio de educación media superior de calidad corresponde al Propósito del programa al ser uno de tipo E, este servicio se proporciona a la población objetivo, en este caso, a los alumnos que eligen el COBACH como su opción educativa. No puede colocarse el mismo servicio como Componente, entonces la propuesta es que los elementos que integran el servicio educativo se configuren como los servicios intermedios que permiten alcanzar el Propósito (el servicio educativo). Deben entonces transformarse esos elementos en servicios que reciben los alumnos de forma directa o indirecta, utilizando la MML.

La propuesta es que el Programa tenga los siguientes 5 Componentes:

- C01. Estrategias educativas para la permanencia implementadas
- C02. Entornos propicios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados
- C03. Sistema de Gestión Educativa implementado

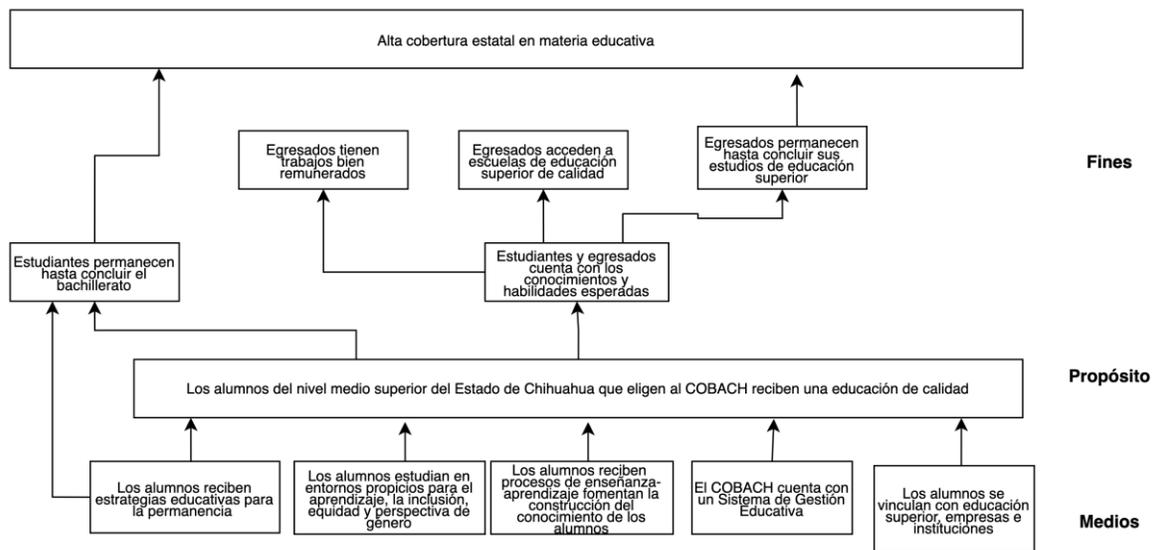
C04. Procesos de enseñanza-aprendizaje brindados

C05. Vinculación con educación superior, empresas e instituciones brindada

Se debe entender que las estrategias educativas para la permanencia son implementadas para beneficio de los alumnos, que los entornos propicios son brindados a los alumnos, que el Sistema de Gestión Educativa es implementado en beneficio de los alumnos, que los procesos de enseñanza-aprendizaje es brindado a los alumnos y la vinculación es brindada a los alumnos.

Estos Componentes son los medios para alcanzar el Propósito y, por consecuencia, los fines. La siguiente figura presenta el árbol de medios-fines, que también es un inverso del árbol de problemas.

**Figura II.1. Propuesta de árbol de medios y fines**



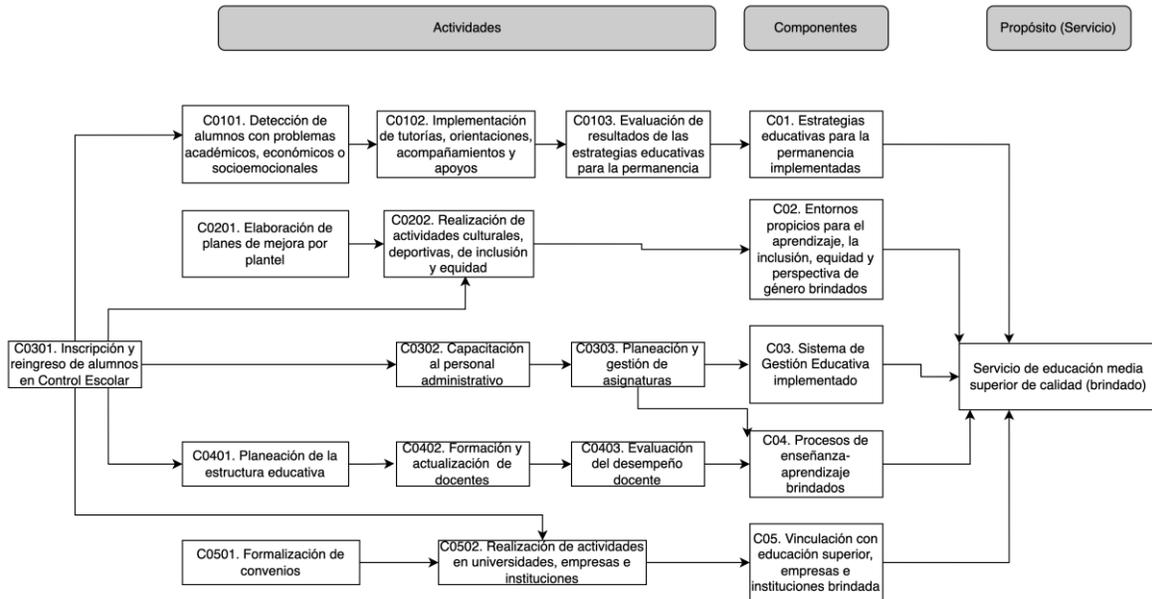
Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso es definir las actividades para alcanzar los medios o Componentes. Las actividades deben cumplir los siguientes criterios:

- Deben estar orientadas a alcanzar el Componente.
- Deben ser actividades secuenciales,

La propuesta, además, considera que las actividades permitan una adecuada clasificación presupuestal y que se posibilite tener indicadores pertinentes que promuevan la orientación a resultados. Se propone la inclusión de 13 actividades, el siguiente esquema presenta las actividades por Componente de forma secuencial.

**Figura II.1. Propuesta actividades secuenciales a Componentes**



Fuente: elaboración propia.

La propuesta mantiene 5 Componentes, tal y como sucede actualmente en la MIR 2024; pero tienen otra denominación para que se adapten al modelo conceptual y cumplan con la redacción de la MML y que quede más claro que son servicios para la población objetivo.

En cuanto a las actividades, estas se definieron con base en la revisión del *Manual de Procedimientos del COBACH* y entrevistas. En la siguiente tabla se presenta la relación de actividades que tienen un referente en el manual, señalando también las que actividades que no están incluidas y que, por tanto, deberán ser mapearse y documentarse en una futura actualización.

**AII.7. Relación de actividades propuestas y su existencia en el Manual de Procedimientos**

Actividad propuesta	Proceso en el Manual de Procedimientos
C0101. Detección de alumnos problemas académicos, económicos o socioemocionales	Proceso de orientación educativa y acción tutorial
C0102. Implementación de tutorías, orientaciones, acompañamientos y apoyos	
C0103. Evaluación de resultados de las estrategias educativas para la permanencia	
C0201. Elaboración de planes de mejora por plantel	[sin referente en el Manual de procedimientos]
C0202. Realización de actividades culturales, deportivas, de inclusión y equidad	[sin referente en el Manual de procedimientos]
C0301. Inscripción y reintegro de alumnos en Control Escolar	Proceso de control escolar (ingreso y reintegro)
C0302. Capacitación al personal administrativo	[sin referente en el Manual de procedimientos]
C0303. Planeación y gestión de asignaturas	Proceso para la planeación de asignaturas

C0401. Planeación de la estructura educativa	Proceso estructura docente [comprende la definición de la plantilla escolar]
C0402. Formación y actualización de docentes	Proceso de formación y actualización docente
C0403. Evaluación del desempeño docente	Proceso de evaluación al desempeño docente
C0501. Formalización de convenios	[sin referente en el Manual de procedimientos]
C0502. Realización de actividades en universidades, empresas e instituciones	[sin referente en el Manual de procedimientos]

Fuente: elaboración propia, revisando el *Manual de Procedimientos del COBACH*.

Cabe señalar que varias actividades ya estaban en la MIR 2024, pero se reordenan con base en el modelo conceptual. Además, se agregan unas actividades para cumplir la instrucción de tener actividades secuenciales. Por la misma razón, para no tener actividades paralelas en vez de secuenciales, se agruparon actividades en C0102 y C0202. Los indicadores y metas se podrán mantener separadas.

A continuación, se presenta la propuesta.

#### II.8. Propuesta de MIR

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa mediante la oferta de servicios de educación media superior de calidad	Cobertura de Educación Media Superior en el Estado.  Porcentaje de alumnos del COBACH en la matrícula de estudiantes de EMS del Estado	Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. <a href="https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores">https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores</a>  Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. <a href="https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores">https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores</a>	Las condiciones económicas y sociales son estables, existe oferta educativa suficiente en educación superior.
Propósito	Alumnos de nivel medio superior del estado de Chihuahua que eligen el COBACH reciben una educación de calidad	Porcentaje de Eficiencia Terminal del ciclo escolar que termina en junio del año fiscal  Calificación promedio de aprovechamiento académico de los alumnos que terminan en junio del año fiscal	Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. <a href="https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores">https://seech.gob.mx/estadistica/#indicadores</a>  Base de datos de Estadística de Control Escolar. Jefatura de Departamento de Control Escolar	Se mantiene el resto de la oferta educativa de EMS en el estado.
C01	Estrategias educativas para la permanencia implementadas	Porcentaje de alumnos que permanecen en el COBACH que recibieron tutorías con respecto al total de alumnos que recibieron tutorías	Base de datos de Estadística de Control Escolar. Jefatura de Departamento de Control Escolar	Las condiciones económicas de las familias les permiten seguir estudiando.
C0101	Detección de alumnos problemas académicos,	Porcentaje de alumnos detectados con respecto al total de	Base de datos de las Bitácora por plantel de Necesidades Individuales y Grupales Detectadas al Inicio De Semestre. Jefatura	Las familias de los alumnos detectados permiten que asistan a

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
	económicos o socioemocionales	alumnos programados por detectar	de Materia de Orientación y Tutorías de la Dirección Académica.	las estrategias educativas
C0102	Implementación de tutorías, orientaciones, acompañamientos y apoyos	<p>Porcentaje de alumnos y alumnas que recibieron tutorías académicas con respecto a los programados</p> <p>Porcentaje de alumnos y alumnas que recibieron orientación individual con respecto a los programados</p> <p>Porcentaje de alumnos y alumnas atendidas con acompañamiento emocional con respecto a los programados</p> <p>Porcentaje de alumnos y alumnas con apoyo de exenciones de pago en cuotas y materiales con respecto a los programados</p>	<p>Base de datos de alumnos atendidos en tutorías académicas. Jefatura de Materia de Orientación y Tutorías de la Dirección Académica.</p> <p>Base de datos de alumnos atendidos en orientación individual. Jefatura de Materia de Orientación y Tutorías de la Dirección Académica.</p> <p>Base de datos de alumnos atendidos con acompañamiento emocional. Jefatura de Psicología de la Dirección Académica.</p> <p>Base de datos de alumnos atendidos con apoyo y exenciones de pago. Dirección Administrativa.</p>	Los alumnos y alumnas pueden estudiar en casa, no reciben violencia, no requieren trabajar.
C0103	Evaluación de resultados de las estrategias educativas para la permanencia	Porcentaje de evaluaciones realizadas con respecto a las programadas (total de planteles)	Reporte de evaluaciones semestrales de Orientación Educativa y de Acción Tutorial. Jefatura de Materia de Orientación y Tutorías de la Dirección Académica.	Las condiciones económicas y sociales de los alumnos e mantienen.
C02	Entornos propicios para el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género brindados	Porcentaje de alumnos que califican satisfactoriamente las condiciones del entorno.	Encuesta sobre el entorno escolar contestada por alumnos y alumnas. Jefatura de Departamento de Estadística	Existe seguridad fuera de los planteles. Las otras instituciones de gobierno y de la sociedad fomentan la equidad y la perspectiva de género.
C0201	Elaboración de planes de mejora por plantel	Porcentaje de planteles con planes de mejora con respecto al total de planteles	Reporte de elaboración de planes de mejora. Departamento de Planeación.	Las condiciones de seguridad se mantienen o mejoran.
C0202	C0202. Realización de actividades culturales, deportivas, de inclusión y equidad	<p>Porcentaje de cumplimiento del carnet deportivo</p> <p>Porcentaje de cumplimiento del carnet cultural</p>	<p>Reporte de cumplimiento al carnet deportivo. Jefatura de Departamento de Deportes.</p> <p>Reporte de cumplimiento al carnet cultural. Jefatura de Departamento de Cultura.</p>	Las condiciones de seguridad se mantienen o mejoran.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
		Porcentaje de cursos de capacitación sobre inclusión y equidad de género realizados (con respecto a los programados)	Reporte de Capacitación a personal administrativo. Jefatura de Departamento de Recursos Humanos.	
C03	Sistema de Gestión Educativa implementado	Porcentaje de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Plan de trabajo del Depto. de Calidad y Reporte de cumplimiento del Depto. De Calidad	La Organización Internacional de Normalización otorga la certificación en la Norma Internacional ISO 21001 al Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua con alcance en todos los procesos del Sistema de Organizaciones Educativas
C0301	Inscripción y reingreso de alumnos en Control Escolar	Porcentaje de alumnos inscritos o reinscritos con respecto a los programados	Base de datos de Estadística de Control Escolar. Jefatura de Departamento de Control Escolar	No hay fallas en los servicios de Internet.
C0302	Capacitación al personal administrativo.	Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Reporte de Capacitación a personal administrativo. Jefatura de Departamento de Recursos Humanos.	Las instituciones externas al COBACH ofrecen cursos gratuitos o a bajo costo.
C0303	Planeación y gestión de asignaturas	Porcentaje de cumplimiento de la planeación de asignaturas.	Base de datos de Asignaturas en Control Escolar. Jefatura de Departamento de Control Escolar.	Los recursos federales se mantienen para el financiamiento de la gestión del COBACH.
C04	Procesos de enseñanza-aprendizaje brindados	Porcentaje de avance programático promedio de las academias del COBACH	Reporte de Informes de Academia del COBACH. Dirección Académica.	Existen condiciones de seguridad en el aula y la institución; funcionan adecuadamente los servicios en los planteles, incluyendo luz e Internet.
C0401	Planeación de la estructura educativa	Porcentaje de asignaturas con docentes de tiempo completo en la estructura educativa	Base de datos de docentes por plantel. Dirección Académica	Los recursos federales se mantienen
C0402	Formación y actualización de docentes	Porcentaje de docentes capacitados	Base de datos de capacitación docente. Dirección Académica	Se mantiene la oferta de cursos de la SEP.
C0403	Evaluación al desempeño docente	Porcentaje de docentes con evaluación realizada	Base de datos de evaluación docente. Dirección Académica.	Los alumnos y alumnas participan en el levantamiento de las encuestas.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
C05	Vinculación con educación superior, empresas e instituciones brindada	Porcentaje de alumnos y alumnos que participaron en alguna actividad de vinculación	Base de datos de vinculación de alumnos. Jefatura de Departamento de Programas Especiales.	Los sectores público, privado y social colaboran para la mejora de los servicios educativos que ofrece el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
C0501	Formalización de convenios	Porcentaje de convenios de colaboración firmados (con respecto a lo programado)	Reporte de actividades de vinculación. Jefatura de Departamento de Programas Especiales.	Las universidades, empresas e instituciones se interesan en firmar convenios de colaboración para beneficio de los alumnos y personal docente y administrativo del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
C0502	Realización de actividades de alumnos en universidades, empresas e instituciones	Porcentaje de actividades realizadas (con respecto a las programadas)	Reporte de actividades de vinculación. Jefatura de Departamento de Programas Especiales	Las universidades, empresas e instituciones permiten acceder a sus instalaciones.

Fuente: elaboración propia.

### Anexo III. Características de los indicadores para resultados

Nombre del programa presupuestario	PERMANENCIA EN EDUCACIÓN BACHILLERATO
Dependencia o entidad	Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Planeación - Subdirección de Planeación - Departamento de Estadística
Tipo de evaluación	Específica
Año de la evaluación	2024
Ejercicio fiscal evaluado	2023

Se realizó la evaluación con los criterios CREMA tradicionales y se realizó otra valoración sobre qué tan adecuados eran los indicadores con base en las preguntas de los Términos de Referencia, esto se hizo en el rubro “Justificación”, dando respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco?, ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en el método de cálculo? ¿existe numerador y denominador en cuanto a frecuencia de medición y unidad de medida?
2. ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo? ¿Existe al menos un factor relevante el objetivo?
3. ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?
4. ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quien haga la medición?
5. ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla? ¿La dimensión del indicador es consistente?

Los numerales debajo del título “Justificación” corresponden a las preguntas anteriormente señaladas. Algunas explicaciones pueden leerse en el Anexo II.

**Tabla III.1. Valoración de los indicadores para resultados**

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
Fin	Variación porcentual de la calificación de aprovechamiento académico	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	El indicador está asociado a la calidad. Sin embargo, no es conveniente un indicador de variación porque es más difícil su interpretación y la orientación a desempeño. Además, es imposible alcanzar las metas alcanzar niveles superiores cuando se llega a un nivel máximo. Se recomienda un indicador de calificación promedio o cambiar el Fin hacia un objetivo y medición de cobertura
Propósito	Variación porcentual de alumnos y alumnas beneficiados	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No es adecuado tener un indicador de variación en un indicador de Propósito, sobre todo porque la población del Estado está con tendencia de decrecimiento. Se recomienda tener aquí el indicador de calidad y tener un indicador de eficiencia terminal.
C01	Porcentaje de alumnos aprobados con estrategias educativas implementadas	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
C0101	Porcentaje de alumnos y alumnas aprobados que participaron en el programa de tutoría académica	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0102	Porcentaje de alumnos y alumnas aprobados que recibieron orientación individual	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C02	Porcentaje de cumplimiento al Plan de seguridad escolar	Sí	No	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, la seguridad del plantel debería estar a nivel de actividad, no de Componente. Aquí es mejor tener un indicador de satisfacción que contesten los alumnos.
C0201	Porcentaje de alumnos y alumnas atendidos con acompañamiento Emocional	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	No	Sí	No es claro cómo se define el denominador de la fórmula
C0202	Porcentaje de cumplimiento del carnet deportivo	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0203	Porcentaje de cumplimiento del carnet cultural	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C03	Porcentaje de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
C0301	Porcentaje de satisfacción del personal administrativo	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	No	
C0302	Porcentaje de capacitación con perspectiva de género y derechos humanos	Sí	No	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Se recomienda que el indicador mida el total de personal capacitado en género y derechos humanos con respecto a la plantilla.
C0302	Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C04	Porcentaje de cumplimiento del avance programático	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	No	<i>No</i>	NA	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	
C0401	Porcentaje de docentes capacitados	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0402	Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	No	<i>No</i>	NA	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	
C05	Porcentaje de absorción de estrategias de cobertura	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
C0501	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de vinculación	Sí	No	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0502	Porcentaje de convenios de colaboración firmados	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0503	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de promoción y difusión	Sí	No	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0504	Porcentaje de retención de alumnas y alumnos con exenciones de pago en cuotas y materiales	Sí	Sí	No	No	NA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
C0505	Variación porcentual de alumnos activos en el Sistema de Enseñanza Abierta	Sí	Sí	No	No	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	

Fuente: elaboración propia.

## Anexo IV. Metas de los indicadores

Nombre del programa presupuestario	PERMANENCIA EN EDUCACIÓN BACHILLERATO
Dependencia o entidad	Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Planeación - Subdirección de Planeación - Departamento de Estadística
Tipo de evaluación	Específica
Año de la evaluación	2024
Ejercicio fiscal evaluado	2023

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Fin	Porcentaje de eficiencia terminal	Mide el porcentaje de las alumnas y alumnos que concluyen sus estudios en relación a los alumnos que iniciaron la generación para conocer el incremento de egreso anual	74.36	Porcentaje	<i>Este porcentaje, de retención, indica si el Colegio tuvo la capacidad de promover a sus estudiantes durante su trayectoria escolar</i>	Sí	<i>El porcentaje, si aumenta, indica mejora en el alcance del objetivo</i>	Sí	<i>La meta planteada para el año de evaluación es igual a la línea base</i>	La meta del año en curso debe ser superior al valor alcanzado por el indicador en el periodo anterior
Propósito	Variación porcentual de alumnos y alumnas beneficiados	Mide la variación porcentual de alumnos y alumnas del año actual en comparación al año inmediato anterior para determinar el avance de cobertura	0.13	Variación porcentual	<i>La variación porcentual permite apreciar el avance relativo en los alumnos beneficiados de un periodo a otro</i>	Sí	<i>Un valor positivo en la cifra implica una proporción mayor de alumnos beneficiados</i>	Sí	<i>El incremento de 0.13 en el indicador representa un aumento de "sólo" 54 alumnos en la matrícula</i>	



Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Componente C01	Porcentaje de aprobación de alumnos	Mide el porcentaje de alumnos que aprueban la totalidad de asignaturas respecto al total de alumnos que presentan evaluación	75	Porcentaje	La proporción de alumnos aprobados en relación con los inscritos se aprecia con este porcentaje	No	El incremento planteado para el año evaluado en relación con la línea base (de 74.23 a 75) es marginal	Sí	El aumento marginal permite el alcance de la meta	Se propone un meta mayor a la estipulada (que es inferior a 1 por ciento)
Componente C02	Porcentaje de cumplimiento al Plan de seguridad escolar	Mide el número de actividades realizadas en relación a las programadas en el Plan de Seguridad Escolar	100	Porcentaje	El porcentaje mide la eficacia en la implementación de actividades del Plan	Sí	El valor de la meta debe ser siempre de 100, cuidando que las actividades realizadas y programadas nunca disminuyan	Sí	El número de actividades programadas es relativamente pequeño (7)	Nunca debe ser inferior a 100
Componente C03	Porcentaje de satisfacción del personal administrativo	Mide el porcentaje de satisfacción del personal Administrativo satisfecho en relación al personal encuestado para conocer el nivel de mejora de los procesos	87.13	Porcentaje	El porcentaje proporciona una medida del personal administrativo satisfecho con la operación de los procesos	No	El valor de la meta en relación con la línea base (85.13) es marginal	Sí	El margen de avance hace que la meta sea alcanzable	Dado que el personal administrativo tendrá incentivos se pueden plantear metas más ambiciosas
Componente C04	Variación porcentual de aprovechamiento académico	Proporciona el incremento en el aprovechamiento académico de los alumnos para conocer la mejora del desempeño académico	1.2	Variación porcentual	La consideración de la variación del promedio de calificación global de los alumnos es adecuada	Sí	A pesar de que el incremento programado es marginal (de promedio de calificación de 8.3 a 8.4) implica un reto real para la institución	Sí	El incremento en el promedio del estudiantado, de 8.3 a 8.4 es alcanzable	
Componente C05	Porcentaje de absorción	Mide el número de alumnos de nuevo ingreso respecto a los egresados de secundaria en el Estado de Chihuahua	29	Porcentaje	El porcentaje, que mide la cobertura del Colegio en relación con los egresados de secundaria, es adecuado	Sí	El incremento en el indicador de un año a otro refleja el incremento en la captación de estudiantes	Sí	El aumento en el indicador de 28.71 (del año base) a 29 es factible	Establecer un mecanismo documentado para establecer la meta



Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Actividad C0101	Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron tutoría individual	Mide el porcentaje de alumnos con vulnerabilidad académica que aprueban las asignaturas en relación a los que reciben acompañamiento académico	78.06	Porcentaje	<i>Este porcentaje refleja la aportación de las tutorías en el desempeño académico de los estudiantes</i>	Sí	<i>Se espera que los tutores impulsen el desempeño de los estudiantes para que aprueben las asignaturas</i>	Sí	<i>El incremento marginal de 77.04 (línea base) a 78.06 resulta alcanzable</i>	Establecer un mecanismo documentado para establecer la meta
Actividad C0102	Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron orientación	Mide el porcentaje de estudiantes aprobados en relación a los que recibieron orientación individual	67.47	Porcentaje	<i>Este porcentaje refleja la aportación de la orientación en el desempeño académico de los estudiantes</i>	Sí	<i>Se espera que los orientadores impulsen el desempeño de los estudiantes para que aprueben las asignaturas</i>	Sí	<i>El incremento marginal de 66.96 (línea base) a 67.47 resulta alcanzable</i>	Puede programarse un incremento mayor a 0.51
Actividad C0201	Porcentaje de alumnas y alumnos atendidos en el Plan Anual de Apoyo Emocional	Mide el porcentaje de alumnas y alumnos que reciben Acompañamiento emocional en relación a los alumnos con vulnerabilidad emocional para promover la formación integral	30	Porcentaje	<i>El porcentaje refleja la cobertura interna del acompañamiento emocional</i>	Sí	<i>El indicador debe incentivar al Colegio a incrementar la proporción de estudiantes con acompañamiento</i>	Sí	<i>La proporción menor a un tercio de los canalizados que son atendidos es alcanzable</i>	
Actividad C0202	Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades cívicas y deportivas	Mide el porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades deportivas o cívicas en relación al total de la matrícula para promover la formación integral	37.27	Porcentaje	<i>El indicador, que resulta adecuado, refleja la proporción de estudiantes que participan en estas actividades</i>	No	<i>El valor de la meta en relación con la línea base (36.24) es marginal (de 1.03)</i>	Sí	<i>El margen de avance hace que la meta sea alcanzable</i>	En este tema el Colegio podría programar metas más ambiciosas



Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Actividad C0203	Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades culturales	Mide el porcentaje de alumnas y alumnos que participan las actividades culturales para promover la formación integral	40.0	Porcentaje	<i>El indicador muestra la proporción de alumnos, del total inscrito, que participa en estas actividades</i>	No	<i>El incremento programado es marginal (de 1.35) al pasar de 38.65 (línea base) a 40.0</i>	Sí	<i>El incremento marginal considerado hace alcanzable a la meta</i>	Puede programarse un incremento mayor a 1.35
Actividad C0301	Porcentaje de incremento del Sistema de Gestión de Calidad	Mide el número de actividades realizadas en relación a las programadas lo que permite conocer el nivel de implementación y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de Organizaciones Educativas bajo la Norma ISO 21001	100.0	Porcentaje	<i>El porcentaje es una medida de la eficacia en la implementación de actividades del sistema de gestión de calidad</i>	Sí	<i>El valor de la meta debe ser siempre de 100, cuidando que las actividades realizadas vayan en ascenso</i>	Sí	<i>El cumplimiento de la línea base muestra que es posible mantener el nivel indicado</i>	
Actividad C0302	Porcentaje de capacitación con perspectiva de género y derechos humanos	Mide el porcentaje de capacitaciones de perspectiva de género y derechos humanos realizadas en relación al total de las programadas	100	Porcentaje	<i>El porcentaje es una medida de la eficacia en las actividades de capacitación al personal administrativo</i>	Sí	<i>El valor de la meta debe ser siempre de 100, cuidando que las actividades realizadas vayan en ascenso</i>	Sí	<i>El cumplimiento de la línea base muestra que es posible mantener el nivel indicado</i>	
Actividad C0302	Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Mide la cantidad de hombres y mujeres del personal administrativo que recibe capacitaciones en relación al total de la plantilla para conocer el incremento de personal capacitado	93.53	Porcentaje	<i>El indicador muestra la proporción de cobertura interna del personal administrativo que recibe capacitación</i>	Sí	<i>La meta, en relación con la línea base (90.06), apunta a un incremento</i>	Sí	<i>El incremento es relativamente pequeño, de 3.47, pero alcanzable</i>	



Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Actividad C0303	Porcentaje de asuntos laborales resueltos	Mide el porcentaje de asuntos laborales resueltos en relación al total de asuntos laborales en trámite	70.59	Porcentaje	El cociente indica la proporción de asuntos laborales que se resuelven, lo que debería generar certeza en el personal	Sí	El incremento va de 29.41 (línea base) a 70.59, lo cual es significativa	No	El incremento, de 41.18, es superior al valor de la línea base	En este caso se recomendaría una meta menos ambiciosa
Actividad C0401	Porcentaje de docentes capacitados	Mide la cantidad de docentes que reciben las capacitaciones en relación al total de la plantilla docente para conocer el incremento de docentes capacitados y actualizados	73.06	Porcentaje	El valor refleja que se pretende capacitar a prácticamente 3 de cada 4 docentes	Sí	El incremento va de 69.06 a 73.06	Sí	El incremento de 4 unidades, a pesar de ser un reto, se valora alcanzable	
Actividad C0402	Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	Mide el porcentaje de docentes supervisados y evaluados en relación al total de la plantilla docente para mejorar el desempeño docente	80.06	Porcentaje	La meta indica la proporción de docentes que se pretende evaluar y supervisar	Sí	El incremento va de 78.68 (línea base) a 80.06	Sí	El incremento de 1.38 es lograble	
Actividad C0403	Porcentaje de docentes promovidos	Mide el porcentaje de docentes promovidos en relación al total de la plantilla docente para beneficiar a los docentes	3.04	Porcentaje	El porcentaje indica la cobertura de docentes promovidos	Sí	La línea base es de 2.29 y la meta de 3.04 lo que indica incremento	Sí	El incremento es marginal, de 0.75, alcanzable	El incremento en los valores es marginal, se recomienda que la meta sea mayor
Actividad C0501	Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Vinculación	Mide el número de actividades realizadas en relación a las programadas en el plan anual de vinculación para mejorar la oferta educativa respecto a	89.29	Porcentaje	La proporción indica la eficacia en la realización de las actividades contempladas en el Plan	Sí	El incremento va de 33.33 (línea base) a 89.29	No	El incremento, de 55.96, es superior al valor de la línea base	En este caso se recomendaría una meta menos ambiciosa

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Metas		Unidad de Medida	Justificación	Orientada impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
		los otros subsistemas de EMS								
Actividad C0502	Porcentaje de convenios de colaboración firmados	Mide el porcentaje de convenios firmados en relación a los convenios gestionados para incrementar la Vinculación con todos los sectores	88.89	Porcentaje	La meta señala la eficacia en la gestión de iniciativas de convenios	Sí	La línea base es de 75.0, lo cual indica un incremento de 13.89	Sí	A pesar de que el incremento considerado en relación con la línea base es amplio, puede lograrse con una adecuada gestión	
Actividad C0503	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de promoción y difusión	Mide el número de actividades realizadas en relación a las programadas en el plan anual de Promoción y difusión para promover el incremento cobertura y la comunicación	94.74	Porcentaje	La proporción indica la eficacia en el cumplimiento de las actividades del Plan anual	Sí	El sentido ascendente del indicador se cumple pues va de 77.78 (línea base) a 94.74	Sí	El incremento entre la línea base y la meta es de 16.96, que resulta cumplible con una implementación adecuada del Plan	
Actividad C0504	Porcentaje de retención de alumnos y alumnas con apoyo socioeconómico	Mide el porcentaje de estudiantes que cuentan con apoyo socioeconómico y que permanecen en relación al total de alumnos beneficiados, para medir la efectividad de los apoyos brindados	93.0	Porcentaje	La meta indica que se espera que nueve de diez alumnos que reciben el apoyo permanezcan en la institución	Sí	La meta programada, de 93.0, es mayor a la línea base, de 91.62	Sí	La diferencia entre la meta y la línea base es de 1.38, que resulta alcanzable	
Actividad C0505	Variación porcentual de alumnos activos	Mide la variación porcentual de alumnos activos en el SEA respecto a los inscritos para conocer el incremento de matrícula atendida	13.33	Variación porcentual	La meta de la variación indica el cambio porcentual en la matrícula en el SEA	Sí	La primera meta es retardada dado que la línea base es de 0.00	Sí	La meta es alcanzable	

## Anexo V. Elementos de los medios de verificación de los indicadores

Nivel y nombre del indicador	Oficial o institucional	Nombre de identificación	Nombre área administrativa	Periodicidad	Públicos y accesibles	Permiten cálculo	Indican ubicación física o electrónica
FIN. Porcentaje de eficiencia terminal	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
PROPÓSITO. Variación porcentual de alumnos y alumnas beneficiados	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C01 Porcentaje de aprobación de alumnos	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0101 Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron tutoría individual	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0102 Porcentaje de estudiantes aprobados que recibieron orientación	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C02 Porcentaje de cumplimiento al Plan de Seguridad Escolar	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0201 Porcentaje de alumnas y alumnos atendidos en el Plan Anual de Apoyo Emocional	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0202 Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades cívicas y deportivas	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0203 Porcentaje de alumnas y alumnos que participan en actividades culturales	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C03 Porcentaje de satisfacción del personal administrativo	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0301 Porcentaje de incremento del Sistema de Gestión de Calidad	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0302 Porcentaje de capacitación con perspectiva de género y derechos humanos	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No

Nivel y nombre del indicador	Oficial o institucional	Nombre de identificación	Nombre área administrativa	Periodicidad	Públicos y accesibles	Permiten cálculo	Indican ubicación física o electrónica
C0302 Porcentaje de hombres y mujeres del personal administrativo capacitado	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0303 Porcentaje de asuntos laborales resueltos	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C04 Variación porcentual de aprovechamiento académico	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0401 Porcentaje de docentes capacitados	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0402 Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0403 Porcentaje de docentes promovidos	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C05 Porcentaje de absorción	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0501 Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Vinculación	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0502 Porcentaje de convenios de colaboración firmados	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0503 Porcentaje de cumplimiento del plan anual de promoción y difusión	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0504 Porcentaje de retención de alumnos y alumnas con apoyo socioeconómico	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
C0505 Variación porcentual de alumnos activos	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No

## **Anexo VI. Instrumento de recolección de la información diseñados por el evaluador**

### **Guion de entrevista semiestructurada para la Jefa del Departamento de Desarrollo Docente, realizada el 27 de agosto de 2024:**

- ¿Cuántas veces se reúne la academia por semestre?
- En términos de información e indicadores, ¿qué llegan a utilizar en las mesas técnicas?
- ¿En las observaciones áulicas, alguna persona observa el desempeño docente y éste se registra en una cédula? ¿después hay una retroalimentación?
- Dentro del programa también existen tutorías, ¿este tema lo llevan ustedes [Dirección Académica]? ¿hay alguna retroalimentación para decidir qué alumnos van a llevar tutorías o a qué docentes se les asignan tutorías?
- ¿Se decide el número de tutorías o qué materias van a estar [se van a abordar] a partir de diagnósticos que ustedes tengan [se elaboran]?
- ¿Los índices de reprobación o de bajo desempeño se toman en cuenta para que ustedes tomen decisiones?
- ¿Cuál es la eficacia de las estrategias [de reforzamiento académico/tutorías]? ¿En qué medida contribuyen a disminuir el índice de reprobación y de deserción?
- ¿En los semestres terminales esta problemática [de reprobación] se agudiza o se mantiene?
- En general a nivel bachillerato, la mayor deserción se da en los primeros semestres, ¿existen medidas además de las tutorías para prevenir el abandono?
- ¿También tienen becas [para los estudiantes vulnerables]?
- ¿Los datos que se tienen, de las mesas, se pueden verificar?
- ¿Tienen estrategias diferenciadas para los grupos vulnerables y el manejo de la equidad de género?
- ¿Tienen cursos [de capacitación] opcionales u obligatorios para estos temas?, ¿también se incluye a los docentes?
- ¿Cómo se distribuyen los gastos para la capacitación docente?
- ¿Los 1,300 docentes del Colegio son capacitados periódicamente?
- ¿[Los docentes] se interesan, participan y son entusiastas?
- ¿Hay algún tema en particular sobre ingreso y docencia que no hayamos tocado?
- ¿Estos temas de ingreso y egreso [de docentes] sí están en el sistema de control de calidad con formatos predefinidos?

### **Guion de entrevista semiestructurada para el Jefe del Departamento de Servicios Académicos, realizada el 27 de agosto de 2024:**

- ¿Cuáles son los principales elementos del sistema de gestión del COBACH?
- ¿Cada director [de plantel] formula un plan de mejora?, ¿establece sus indicadores y sus acciones de mejora?
- ¿Cuáles son las categorías que se incluyeron [en los planes]?
- ¿De la segunda categoría [gestión y administración escolar] puede incluir desde cuestiones administrativas, de infraestructura y de materiales?

- ¿Y la tercera categoría [desarrollo emocional y prevención de la violencia en la comunidad escolar] es más como ambiental, de prevención del delito, con actividades deportivas y culturales, prevención del embarazo [adolescente] y prevención de violencia?
- ¿Ya tienen alguna experiencia con el Programa Aula-Escuela-Comunidad [PAEC]?
- ¿Quién revisa los PAEC?
- ¿Se hace rendición de cuentas en los planteles?, ¿cuál es la experiencia que tienen con este ejercicio?

**Guion de entrevista semiestructurada para la Subdirectora de Recursos Humanos, realizada el 29 de agosto de 2024:**

- ¿Cuáles han sido las acciones en materia de capacitación al personal administrativo del Colegio?
- ¿Cómo se definen las temáticas de los cursos de capacitación para el personal administrativo?
- ¿Existe alguna encuesta sobre la satisfacción del personal sobre los cursos de capacitación?
- ¿Cómo se decidió la impartición de la capacitación en materia de equidad de género?, ¿quién impartió esta capacitación?
- ¿Cuál es el tamaño del área [en número de personas] administrativa del Colegio?
- ¿Cómo fue el ejercicio de la encuesta de clima laboral?, ¿qué se hace con los resultados?
- ¿Qué temas se abordan en la encuesta de clima laboral?, ¿se hace un muestreo?

**Guion de entrevista semiestructurada para la Jefa de Materia de Psicología del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, realizada el 17 de septiembre de 2024:**

- ¿Cómo surgió el Comité de Equidad de Género?
- ¿Quién elaboró el protocolo para la atención a casos de probable violencia de género?
- ¿Cuál ha sido la actitud del personal en materia de capacitación sobre equidad de género?
- ¿Cómo se opera el tema de equidad de género a nivel de los planteles?
- ¿A qué instituciones se canaliza a los estudiantes vulnerables para su atención cuando la situación lo amerita?
- ¿Revisan las estadísticas de deserción?
- ¿Podrían compartirnos el protocolo para la atención de probable violencia de género?

**Guion de grupo focal para directores de planteles (Nota: no se pudo realizar por cuestiones de agenda)**

- ¿Cómo funciona al interior de su plantel el Programa Permanencia en Educación Bachillerato?
- ¿Qué tal satisfecho se encuentra con la operación del Programa al interior de su plantel?
- ¿Cuáles son las bondades o las fortalezas del Programa?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del Programa?, ¿cómo puede mejorar?

**Guion de entrevista semiestructurada para el Jefe de Departamento de Presupuesto**

- ¿Cómo define la Secretaría de Hacienda del Estado el presupuesto con las entidades, en particular con el COBACH?
- ¿Cómo se tratan presupuestalmente los cambios que se hacen a la MIR?
- ¿Cómo se asigna el recurso en el anteproyecto de presupuesto?

- ¿Qué tanto se apega la ejecución del recurso a lo establecido en el anteproyecto de presupuesto?
- ¿Cuáles son los movimientos presupuestales que requieren autorización de la Secretaría de Hacienda del Estado y cuáles no?
- ¿Cuáles son las actividades para las cuáles el COBACH hubiese deseado un mayor presupuesto para fortalecerlas?

## Anexo VII. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas

**Cuadro VI.1. Guía de Entrevista Semiestructurada con persona responsable del proceso (dueño del proceso)**

<b>Datos de la persona entrevistada</b>
Nombre: Lic. Rossana Torres Mendoza
Puesto: Jefa del Departamento de Desarrollo Docente
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista: 27 de agosto de 2024
Documentos entregados: No hubo entrega de documentos
<b>Temas generales por cubrir:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento de las academias</li> <li>• Medición del desempeño docente</li> <li>• Funcionamiento de las tutorías</li> <li>• Uso de indicadores de bajo desempeño y reprobación para toma de decisiones en los planteles</li> <li>• Eficacia de tutorías para disminuir reprobación y deserción</li> <li>• Momentos de deserción</li> <li>• Verificación de datos provenientes de las mesas académicas</li> <li>• Estrategias para atender a grupos vulnerables</li> <li>• Cursos de capacitación opcionales y obligatorios</li> <li>• Actitud de los docentes con los cursos de capacitación</li> <li>• Vínculo de ingreso y egreso de docentes con el sistema de control de calidad</li> </ul>

<b>Datos de la persona entrevistada</b>
Nombre: Mtro. Karl Porras Porras
Puesto: Jefe del Departamento de Servicios Académicos
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista: 27 de agosto de 2024
Documentos entregados: No hubo entrega de documentos
<b>Temas generales por cubrir:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales elementos del sistema de gestión del COBACH</li> <li>• Plan de mejora continua de los planteles</li> <li>• Categorías incluidas en los planes de mejora continua</li> <li>• Experiencia del Colegio con el Plan Aula-Escuela-Comunidad</li> <li>• Rendición de cuentas en los planteles</li> </ul>

<b>Datos de la persona entrevistada</b>
Nombre: M. A. F. Lidia Mata Terrazas
Puesto: Subdirectora de Recursos Humanos
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista: 29 de agosto de 2024

Documentos entregados:
<b>Temas generales por cubrir:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a personal administrativo</li> <li>• Encuesta de clima laboral</li> </ul>

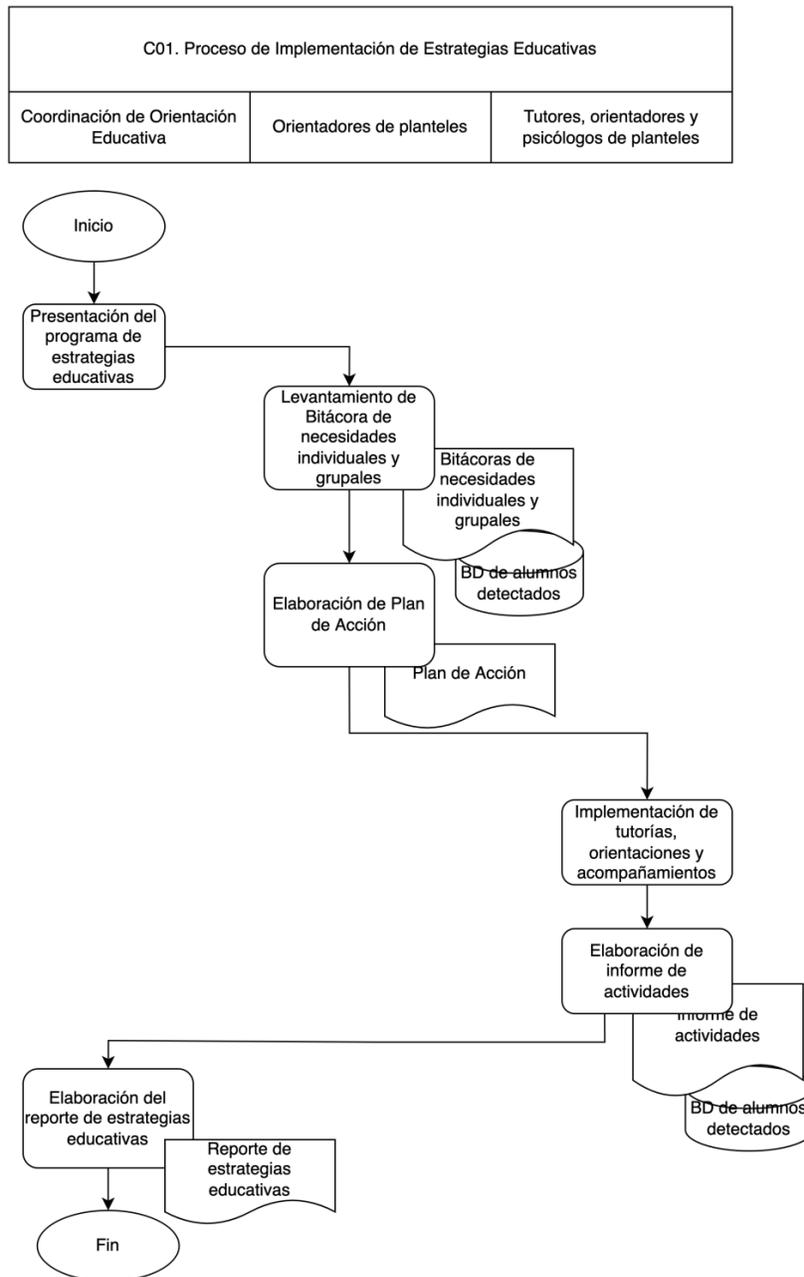
<b>Datos de la persona entrevistada</b>
Nombre: Lic. Alejandra González Moye
Puesto: Jefa de Materia de Psicología del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
Antigüedad en el puesto: 1 año
Fecha de la entrevista: 17 de septiembre de 2024
Documentos entregados: No hubo entrega de documentos
<b>Temas generales por cubrir:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Equidad de Género</li> <li>• Acciones en materia de equidad de género</li> </ul>

<b>Datos de la persona entrevistada</b>
Nombre: Lic. Carlos Alejandro Quiroz Díaz
Puesto: Jefe del Departamento de Presupuesto
Antigüedad en el puesto: 8 años
Fecha de la entrevista: 14 de noviembre de 2024
Documentos entregados: No hubo entrega de documentos
<b>Temas generales por cubrir:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso presupuestal al interior del COBACH</li> <li>• Vínculo entre presupuesto y MIR</li> </ul>

## Anexo VIII. Flujogramas del Programa

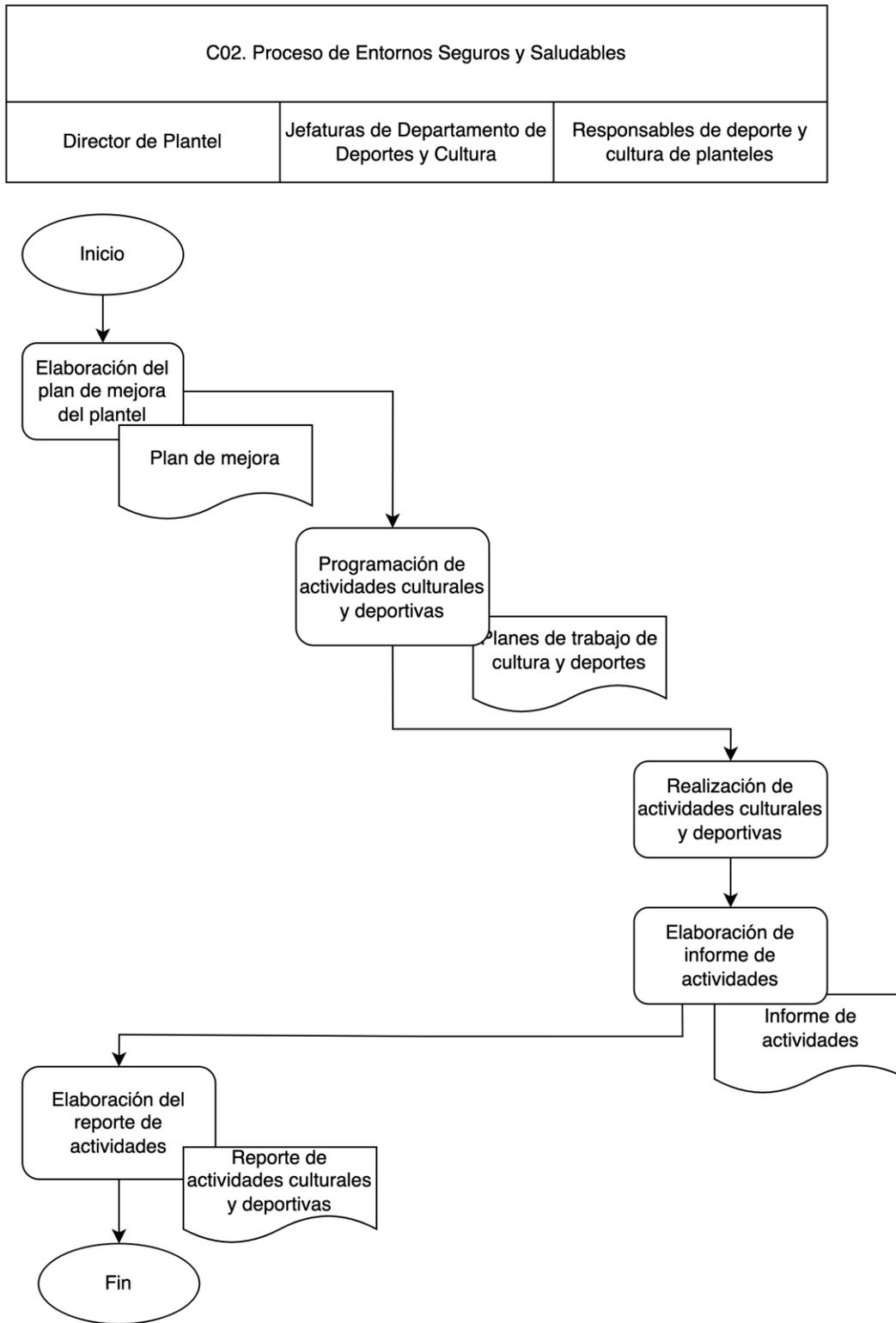
Se elaboraron los diagramas considerando el *Proceso de orientación educativa y acción tutorial*, el *Proceso de formación y actualización docente* y el *Proceso de evaluación al desempeño docente*. En los Componentes C02, C03 y C05 no se tenían referentes en el manual, por lo que se procedió a realizar entrevistas para explicar los procesos.

**Figura VIII.1. Diagrama de flujo del proceso de Implementación de Estrategias Educativas**



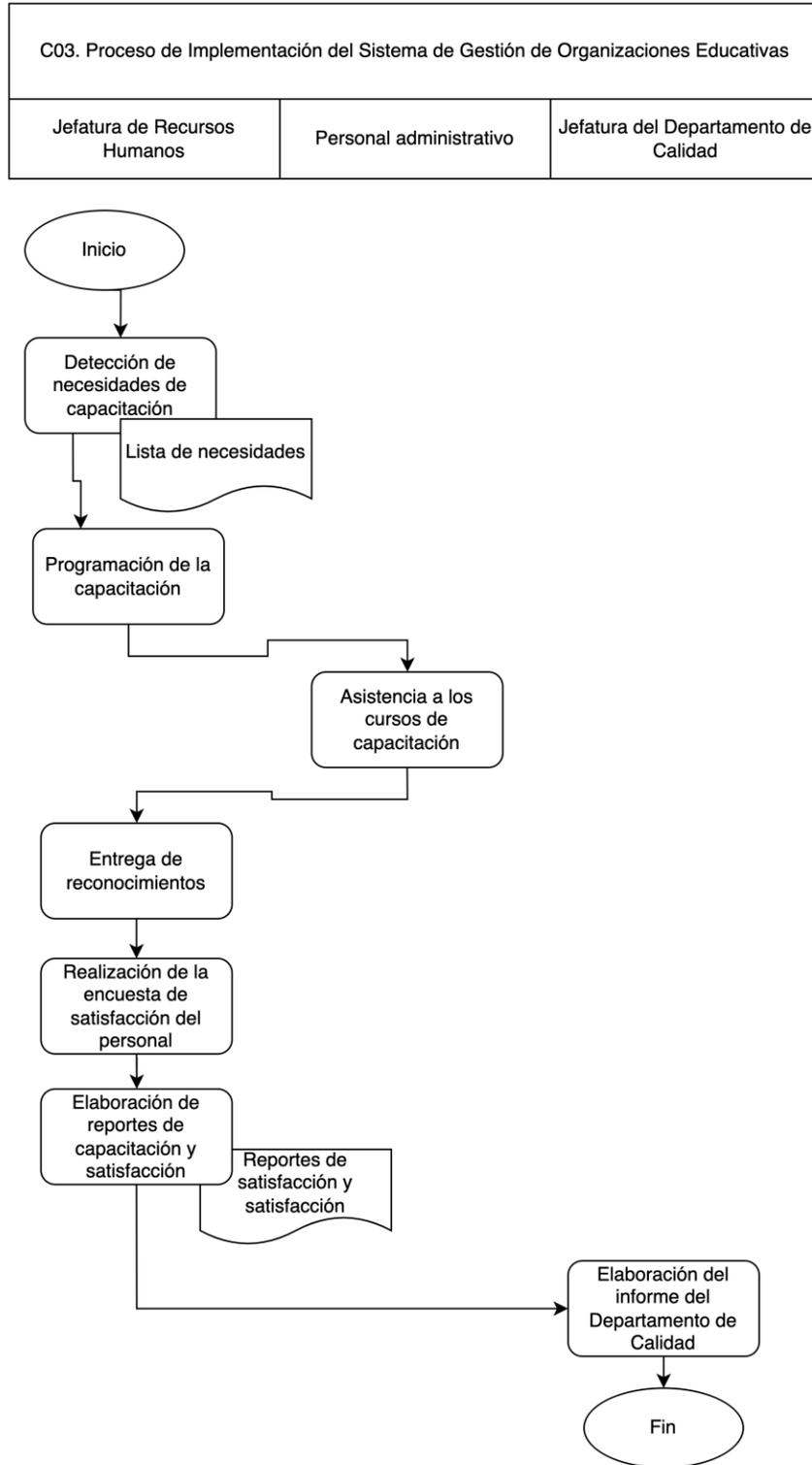
Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH*.

**Figura VIII.2. Diagrama de flujo del proceso de Entornos escolares seguros y saludables brindados**



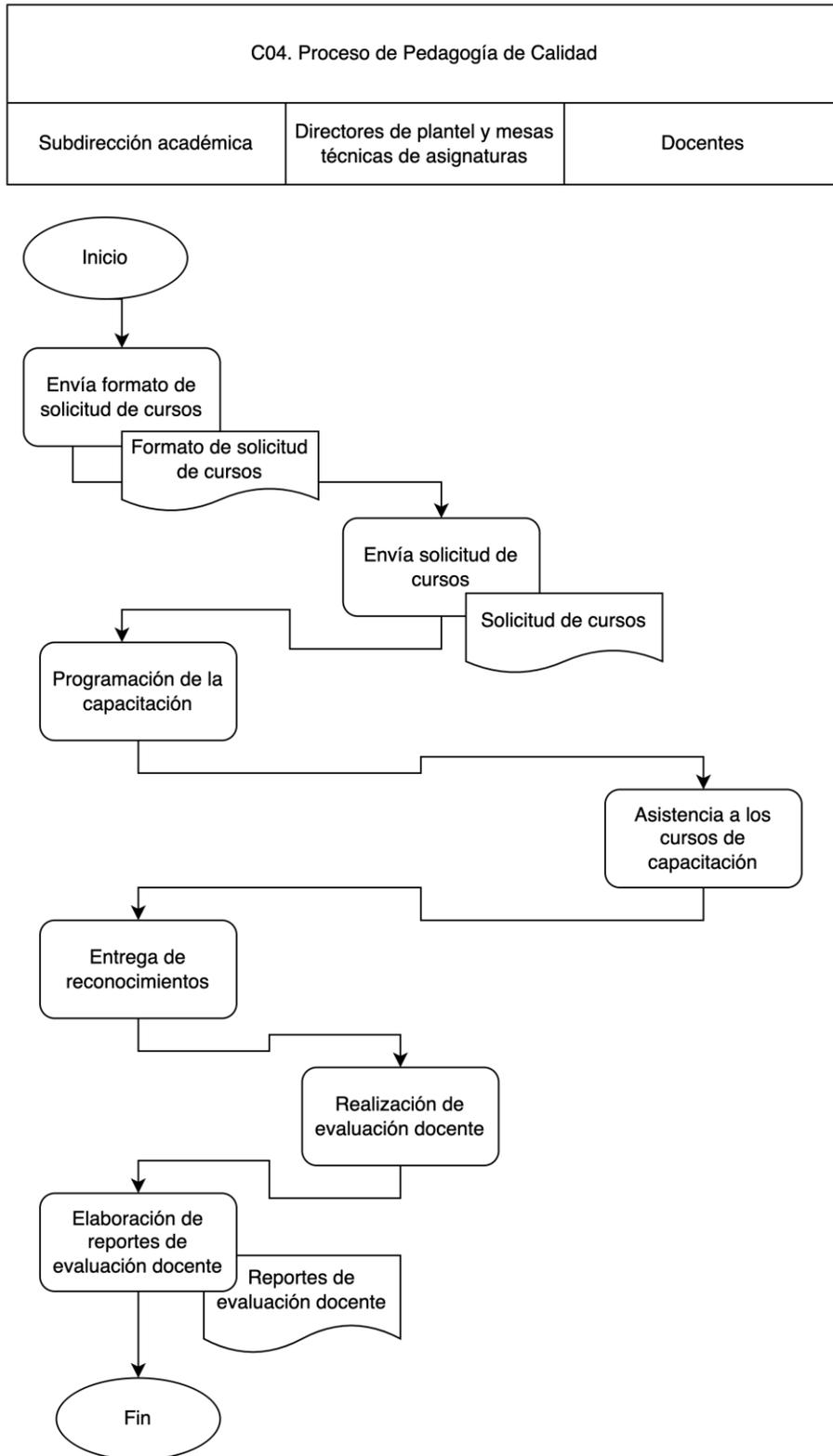
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

**Figura VIII.3. Diagrama de flujo del proceso de implementación de Gestión de Organizaciones Educativas**



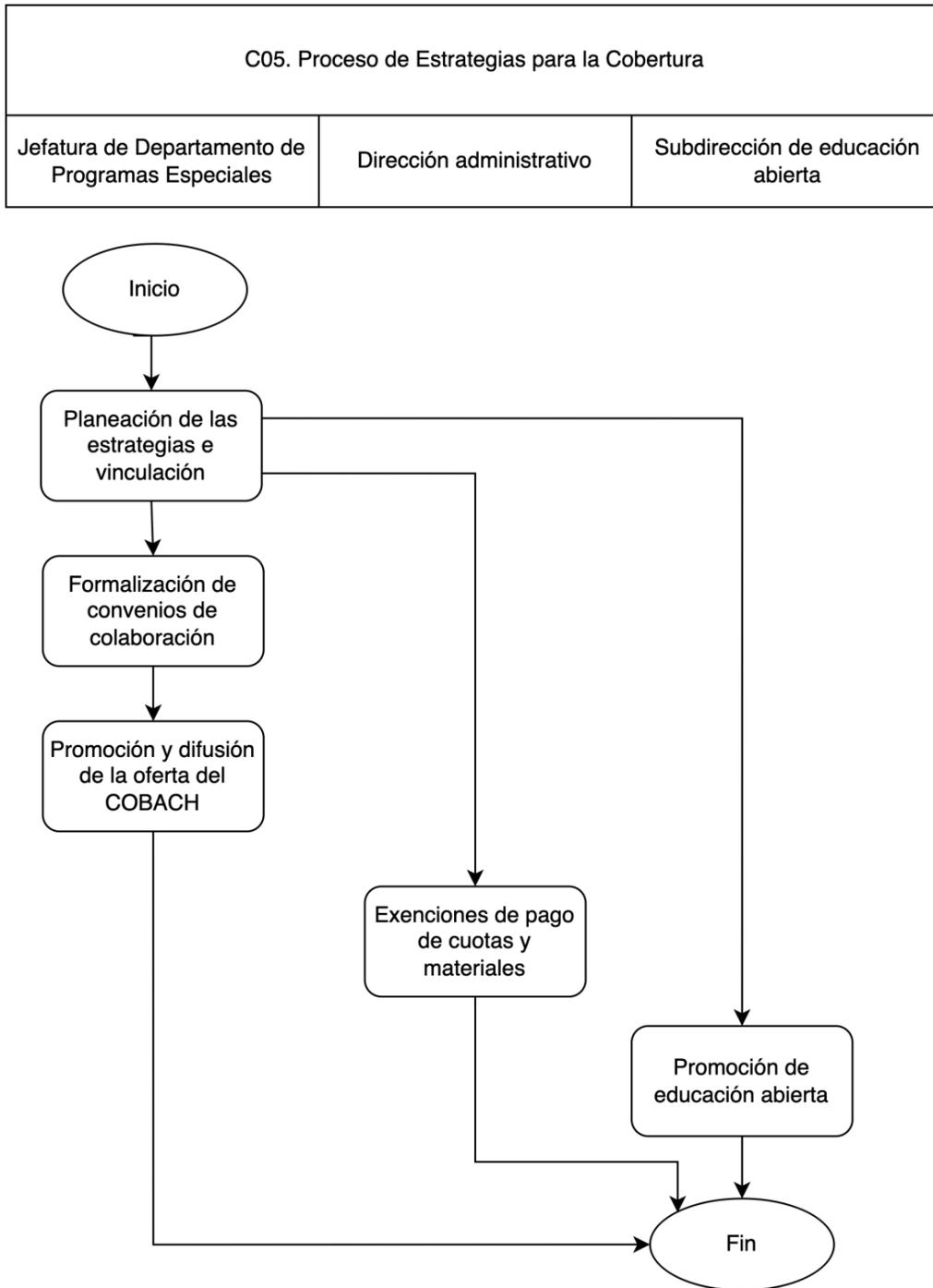
Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

**Figura VIII.4. Diagrama de flujo del proceso de Pedagogía de Calidad**



Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH.*

**Figura VIII.5. Diagrama de flujo del proceso de Estrategias para la Cobertura**



Fuente: elaboración propia con base en COBACH. (2022). *Manual de Procedimientos del COBACH*.

### Anexo IX. Complementariedades, coincidencias y/o duplicidades con otros Programas presupuestarios

Nombre del programa presupuestario	PERMANENCIA EN EDUCACIÓN BACHILLERATO	Modalidad	E
Dependencia / entidad	Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua	Ramo	11 Educación Pública
Unidad responsable	Dirección de Planeación - Subdirección de Planeación - Departamento de Estadística	Clave	2E204C1
Tipo de evaluación	Específica	Año de la evaluación	2024

**Tabla IV.1. Complementariedades, coincidencias y duplicidades**

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entida	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato	2E045	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua			Las alumnas y los alumnos reciben servicios administrativos con calidad y oportunidad.	Alumnas y alumnos de educación media superior	Estatad	1.- Mejoramiento del personal directivo y administrativo. 2.- Gestión administrativa eficaz y eficiente, operada. 3.- Evaluación institucional integral entregada	Complementariedad	Los componentes de este programa son similares al del Pp evaluado; no obstante, atienden a diferentes poblaciones, por lo que se consideran complementarios.	Ninguna
Servicios de Educación Media Superior	E007	Secretaría de Educación Pública	11	Los servicios educativos de tipo Medio Superior proporcionados no son	Los servicios de educación Media Superior proporcionados permiten la atención de la demanda de los	Alumnos inscritos en Educación Media Superior	Nacional	1.- Apoyos para la superación académica del personal docente otorgados	Complementariedad	El programa de la SEP otorga incentivos a los docentes y recursos directos en	Ninguna

				suficientes para la atención de la demanda de los jóvenes en edad de cursarlo	jóvenes en edad de cursarlo			2.- Planteles con recursos presupuestarios entregados 3.- Planteles con mobiliario y equipo entregados		mobiliario y equipo a los planteles, lo que no ocurre con "Permanencia"	
Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2024 (SEP)	S311	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	11	Los/as alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN) no permanecen y no concluyen este tipo educativo	Los/as alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN), permanecen y/o concluyen este nivel educativo	Las/os alumnas/os inscritos en las Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en otras Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) escolarizadas que se ubiquen en localidades indígenas, en localidades menores de 50 habitantes y sin grado de marginación, en localidades de alta o muy alta marginación, aquellas autorizadas por el Comité Técnico de la	Nacional	Becas de educación media superior a los/las alumnas inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN) emitidas	Complementariedad	El programa de la SEP aporta becas, que se complementan con los servicios que el programa "Permanencia" otorga al personal del Colegio y a los estudiantes	Ninguna

						Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez referidas en el Anexo 7 del proyecto de Reglas de Operación 2024 o las IEMS escolarizadas de tipo subcontrol Subsidio estatal o federal clasificadas como Bachilleratos por Cooperación					
Expansión de la Educación Media Superior	U079	Secretaría de Educación Pública	11	Bajos niveles de matriculación en las instituciones públicas de Educación Media Superior, formación para el trabajo y Superior	La matrícula de educación media superior y superior en Instituciones Públicas se incrementa	Planteles públicos y de formación para el trabajo de Educación Media Superior, Universidades Interculturales, Universidades Públicas Estatales y de Apoyo Solidario, Institutos Tecnológicos y Centros Regionales de	Nacional	Instituciones públicas educativas apoyadas para la ampliación de la infraestructura física educativa, equipamiento, ampliación de la escala de operación de los servicios educativos y diversificación de la oferta educativa	Complementariedad	El programa federal otorga apoyos para la construcción de infraestructura educativa, que complementa los apoyos que “Permanencia” otorga	Ninguna

						Formación Docente, que no cuentan con un presupuesto específico para atender sus necesidades de construcción, rehabilitación y equipamiento y que presentan proyectos					
Programa estatal de becas y apoyos educativos de educación y deporte	1S001A1	Secretaría de Educación y Deporte		Los alumnos y alumnas en situación de vulnerabilidad carecen de oportunidades para el acceso, permanencia y conclusión de estudios	Los alumnos y alumnas en situación de vulnerabilidad cuentan con igualdad de condiciones para la conclusión de estudios	Alumnos y alumnas en situación vulnerable	Estatal	2.- Apoyos a Estudiantes de Educación Media Superior otorgados	Complementariedad	El programa estatal aporta becas, que se complementan con los servicios que el programa “Permanencia” otorga al personal del Colegio y a los estudiantes	Ninguna
Calidad en los servicios de educación media superior	2E059C1	Secretaría de Educación y Deporte		Jóvenes sin concluir su Educación Media Superior por alta reprobación	Los alumnos y alumnas egresados de nivel medio superior adquieren conocimientos y habilidades que les permitan terminar el último año de sus estudios	Alumnos y alumnas egresados de nivel medio superior	Estatal	1.- Servicios de tutorías de ciencia y tecnologías de educación media superior realizados 2.- Servicios de capacitación, asesoría y/o actualización de	Coincidencia	El programa de calidad en los servicios otorga algunos apoyos similares al de “Permanencia”, como las tutorías y la capacitación a docentes	Considerar la incorporación de incentivos a los docentes en el Programa de “Permanencia”

								docentes en el modelo educativo de educación media superior 3.- Sistema de carrera de maestros y maestras para fortalecer la calidad de los aprendizajes en la educación media superior implementado			
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada de fuentes como <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Programas>, <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=11E007>, <https://www.gob.mx/>, <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/> y <https://educacion.chihuahua.gob.mx/>. Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2024.

## Anexo X. Aspectos susceptibles de mejora

Nombre del programa presupuestario	Programa Permanencia en Educación Bachillerato
Dependencia o entidad	Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Planeación - Subdirección de Planeación - Departamento de Estadística
Tipo de evaluación	Específica
Año fiscal evaluado	2023

Tema	Recomendación	Preg	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Justificación de la creación y del diseño del Programa	Reformular el problema central, evitando dejar el problema como una ausencia del servicio educativo y elaborar un nuevo árbol de problemas en el Diagnóstico siguiendo la metodología del marco lógico, con causas directas e indirectas, así como con efectos directos e indirectos. Debe evitarse contemplar servicios o bienes proporcionados por el COBACH en las causas; en cuestión de efectos debe circunscribirse primeramente a los efectos en los propios estudiantes.	2 y 3	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales.	Elaborar un nuevo árbol de problemas con un problema central ajustado en el Diagnóstico del Programa Presupuestario 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar la literatura sobre la MML, poniendo atención en la forma para frasear el problema central.</li> <li>-Programar y sostener reunión de trabajo para reformular el problema central (con la participación de los directivos de la Institución).</li> <li>-Considerar la modificación de modelación de problema central que se propone en esta evaluación.</li> <li>-De ser posible, someter el producto a consideración de un especialista en MML o ante personal de la SH.</li> </ul>	Aclarar la descripción del problema central atendido para mejorar su comprensión y optimizar gestión del programa.	Planeación
Justificación de la creación y del diseño del Programa	Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario, para que incluya una revisión teórica-conceptual del diseño del programa; así como un análisis de alternativas y de experiencias exitosas nacionales o internacionales que justifiquen el diseño del Programa.	1, 4, y 6	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales.	Actualizar el Diagnóstico del Programa presupuestario 2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar la propuesta conceptual diseño del programa y reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II y la pregunta 6 de esta evaluación.</li> <li>-Revisar otros marcos conceptuales y normativos, así como experiencias del diseño de otros programas de EMS.</li> <li>-Realizar la propuesta en el Diagnóstico.</li> <li>-De ser posible, corroborar la propuesta con expertos en EMS y en la MML.</li> </ul>	Mejorar la orientación a la mejora del desempeño del programa con un diseño claramente justificado y acordado por todos los actores relevantes.	Planeación
Justificación de la creación y del diseño del Programa	Reformular el árbol de objetivos siguiendo el árbol de problemas que también debe regenerarse; el árbol de objetivos debe guardar consistencia con los Componentes	4	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación,	Elaborar un nuevo árbol de objetivos en el Diagnóstico del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar la literatura sobre la MML, poniendo atención en la forma para elaborar el árbol de objetivos.</li> <li>-Programar y sostener reunión de trabajo para reformular el árbol de</li> </ul>	Árbol de objetivos más claro para mejorar la planeación y orientación a resultados del programa.	Planeación

Tema	Recomendación	Preg	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	que se formulen en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), debe evitar duplicaciones y tener vinculación entre objetivos y resultados de diferentes niveles.		programación y presupuestación y Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales.	Presupuestario 2025.	objetivos, con la participación de los directivos de la Institución (considerar la propuesta de árbol de objetivos que se formula en esta evaluación). -De ser posible, someter el producto a consideración de un especialista en MML.		
Planeación y orientación a resultados	Elaborar un Plan Institucional que considere la participación de las diversas áreas del Colegio, que considere una visión a mediano y largo plazo, con indicadores de resultados relevantes y diseñados adecuadamente (que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), deberán incluirse los indicadores de Propósito y Fin del Programa presupuestario. Los indicadores de resultados debieran tener metas a 10 y 20 años. Además, se recomienda fortalecer su orientación en cuanto a perspectiva de género y derechos humanos.	9	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 23.	Formular un nuevo Plan Institucional	-Revisar literatura sobre planeación estratégica. -Formar un equipo de trabajo operativo que dirigirá sesiones de planeación. -Programar varias sesiones formales de planeación, en las que participen los directivos de la institución. -Desarrollar los elementos de planeación estratégica: misión, visión, valores, FODA, objetivos estratégicos a largo plazo y MIR -Sistematizar la información elaborando un borrador (por el equipo de trabajo) que deberá ser enriquecido y ratificado por los directivos. -De ser posible, someter el producto a consideración de un especialista en planeación estratégica.	Que el COBACH cuente con una planeación estratégica, con una visión de mediano y largo plazo y con indicadores de desempeño.	Planeación
Planeación y orientación a resultados	Agregar un procedimiento al Manual de Procedimientos del COBACH para la definición y el seguimiento de las metas de Actividades y Componentes del programa, con la participación de las diversas áreas que intervienen en el Programa, o, en su caso, una guía que determine el procedimiento y la obligación de las áreas operativas del programa.	10, 11, 21 y 24	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 23.	Actualizar el Manual de Procedimientos o elaborar una guía del Departamento de Planeación o Estadística con las actividades y formatos a utilizar.	-Formar un equipo de trabajo operativo, para actualizar el Manual de Procedimientos. -Programar sesión de trabajo, con los “dueños” (el personal directamente involucrado) de este procedimiento. -Mapear el procedimiento en la sesión de trabajo. -Someter a consideración de los “dueños”, para su ratificación y formalización. - Recibir retroalimentación por la Jefatura de Calidad del COBACH.	Que el Departamento de Estadística cuente con procedimiento sobre planeación y seguimiento de indicadores, que indique las responsabilidades de cada una de las áreas operativas del programa.	Planeación
Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados	Reformular la MIR modificando la definición y alcance de los cinco Componentes, de tal forma que en su conjunto sean los elementos que permitan brindar el servicio de Educación Media Superior. Además, deberán agregarse actividades a los	6, 13, 16 y 17	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y	Reformular la Matriz de Indicadores para Resultados en el Anteproyecto de Presupuesto 2026.	-Revisar la literatura sobre la MML, poniendo atención en la forma de definir los Componentes, el objetivo central y el vínculo entre ellos. -Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II y la pregunta 6 de esta evaluación.	Que el COBACH cuente con MIR con lógicas horizontal y vertical mejoradas para una mejor gestión del programa.	Planeación

Tema	Recomendación	Preg	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	Componentes para que se tenga una integridad en cada servicio y se logre el resultado deseado. Cada objetivo deberá venir acompañado de indicadores, supuestos y medios de verificación		Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico.		-Programar y sostener reuniones de trabajo para atender el tema (con la participación de los directivos de la Institución). -Reformular la MIR, incorporando actividades complementarias a las ya existentes, con sus correspondientes indicadores, supuestos y medios de verificación. -De ser posible, someter el producto a consideración de un especialista en MML y con personal de la SH.		
Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados	Generar información pública con sistemas de información abierta, sin datos personales, que permitan calcular y verificar los principales indicadores del Programa presupuestario.	13 y 15	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico y Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua.	Poner a disposición la Información pública del programa mediante página web institucional del COBACH.	-Programar reunión con el Comité de Acceso de Transparencia. -Determinar la información del Programa que debe ser pública, que aún no se ha publicado. -Colocar la información en el Portal de Obligaciones de Transparencia	Que la ciudadanía pueda conocer la información de desempeño del programa y pueda validar los indicadores de resultados.	Rendición de cuentas
Análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados	Modificar los indicadores de Propósito y Fin con indicadores relativos, deberá recuperarse el indicador de Eficiencia Terminal para medir la eficacia del programa en cuanto a la permanencia de los estudiantes.	13 y 26	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico	Actualizar los indicadores de Fin y Propósito en el Anteproyecto del Presupuesto 2026.	-Revisar la literatura sobre la MML, poniendo atención en la forma para diseñar los indicadores de acuerdo con el nivel del objetivo que corresponde. -Programar y sostener reunión de trabajo para rediseñar los indicadores de Propósito y Fin, con la participación de los directivos de la Institución. -De ser posible, someter el producto a consideración de un especialista en MML.	Que el Programa cuente con indicadores para Propósito y Fin que orienten y fomenten el desempeño.	Planeación
Operación	Actualizar el <i>Manual de Procedimientos</i> para que incluya todas las Actividades definidas en la MIR del Programa Presupuestario.	18	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículos 23	Actualizar el Manual de Procedimientos o generar guías operativas.	-Formar un equipo de trabajo operativo, para actualizar el Manual de Procedimientos. -Programar sesiones de trabajo, con los "dueños" (el personal directamente involucrado) de cada procedimiento. -Mapear los procedimientos en sesiones de trabajo y luego generar la narrativa correspondiente. -Someter a consideración de los "dueños", para su ratificación y formalización. - Acompañarse en el proceso por la Jefatura de Departamento de Calidad.	Contar con un sistema de calidad actualizado y coherente con las actividades reflejadas en el POA.	Planeación

Tema	Recomendación	Preg	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Pertinencia de la Intervención	Documentar mediante minutas o actas el uso de indicadores en las reuniones del Consejo Consultivo de Directores o de otro órgano del colegio que tome de decisiones sobre la calidad educativa y la permanencia de los alumnos.	21	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículos 21, 28, 29 y 30,	Documentar el uso de indicadores en el Consejo Consultivo de Directores u otro órgano directivo.	-Formalizar mediante un acuerdo en Junta de Gobierno o en Consejo Consultivo de Directores la necesidad de documentar el uso de los indicadores. - Documentar mediante minutas el uso de indicadores. - Eventualmente, establecer lineamientos para la documentación de los acuerdos y propuestas del Consejo Consultivo de Directores o del órgano que se designe.	Que el COBACH y particularmente la Dirección Académica y de la Planeación cuenten con información para el seguimiento de las acciones y con ello llevar acciones de mejora.	Ejecución
Pertinencia de la Intervención	Aplicar el Manual de Procedimientos en lo relativo al proceso de Evaluación del Desempeño Docente, pues no se proporcionó evidencia de su cumplimiento y, de acuerdo, con entrevistas, no se realiza. Los resultados de evaluación del desempeño docente deberían incorporarse como indicadores de la MIR.	23	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 21, fracción IX.	Generar los Reportes de Evaluación del Desempeño Docente señalados en el Manual de Procedimientos como " Reporte De Resultados De La Evaluación Al Desempeño Docente FOR-DAC_38"	-Realizar reuniones de sensibilización con la Dirección Académica y con directores de los planteles. -Elaborar la estrategia para revisar las restricciones para que se ejecute el procedimiento y, en su caso, programar los recursos necesarios para que se aplique el procedimiento o se actualice con los ajustes a la medición. - Aplicar en el próximo ciclo escolar lo señalado en el Manual de Procedimientos. - Incorporar indicadores de desempeño docente en la MIR.	Mejora del desempeño docente y de los resultados académicos de los estudiantes.	Ejecución
Pertinencia de la Intervención	Realizar una evaluación de resultados, con metodologías cuantitativas y cualitativas, sobre el desempeño de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.	25	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 21, fracción I y artículo 23, fracción XI.	Solicitar a la SH la evaluación de resultados de Tutorías académicas y acompañamiento psicológico como parte del Programa Anual de Evaluación 2025.	-Solicitar a la SH que se realice una evaluación de resultados del programa, con énfasis en las estrategias educativas. - Participar en la elaboración de los términos de referencia de la evaluación. - Llevar el seguimiento de la evaluación.	Mejorar la eficacia de los programas de tutorías académicas y acompañamiento psicológico.	Planeación
Pertinencia de la Intervención	Realizar reportes al menos una vez por año sobre la situación de permanencia, con indicadores de abandono y de eficiencia terminal diferenciados por género y por plantel a manera de evaluaciones periódicas.	26	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 21, fracción I y artículo 23, fracción XI.	Realizar reportes anuales permanencia de estudiantes.	-Realizar reuniones de sensibilización con Dirección Académica. -Definir los indicadores de la evaluación periódica. - Realizar los reportes de permanencia. - Programar reuniones de presentación de resultados.	Generar o mejorar las estrategias de permanencia y aumentar el indicador de eficiencia terminal.	Planeación
Percepción de la población atendida	Generar encuestas dirigidas a estudiantes ubicados en los diferentes semestres, así como a docentes, sobre el entorno escolar,	27	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de	Encuestas de satisfacción de alumnos, docentes y	-Formar un equipo de trabajo para el diseño y la implementación de las encuestas de satisfacción	Contar con información de satisfacción que permita la mejora del servicio educativo.	Ejecución

Tema	Recomendación	Preg	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	las condiciones de la escuela y de la calidad docente (pregunta a estudiantes), así como mejorar el cuestionario a personal administrativo. Deberá generarse un documento conceptual de cada encuesta, con el objetivo propuesto, el marco muestral, el método de recolección y, en su caso, el tipo de muestreo. Al obtenerse el levantamiento, se recomienda generar siempre un reporte del levantamiento que incluya la tasa de respuesta y el nivel de representatividad.		Chihuahua, artículo 23, fracción VIII.	personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar el documento conceptual de la o las encuestas en el que se defina el objetivo, el marco muestral el método de recolección, el tipo de muestreo y la fórmula de los indicadores que usarán en la MIR. El objetivo general deberá ser medir la satisfacción del servicio educativo, como uno de los alcances deberá considerarse la satisfacción sobre el entorno educativo para el aprendizaje</li> <li>- Realizar los cuestionarios en versión piloto.</li> <li>- Ejecutar la prueba piloto y modificar, las preguntas en su caso.</li> <li>- Realizar el levantamiento.</li> <li>- Elaborar un reporte de levantamiento y de resultados.</li> </ul>		
Perspectiva de género y enfoque de Derechos Humanos	Generar un reglamento para formalizar el Comité de Equidad de Género, con sus integrantes, atribuciones y responsabilidades, así como derechos y obligaciones a trabajadores y estudiantes y una obligación para generar un Programa de Equidad de Género.	29	Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua-artículo 12, fracción IV, Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación (punto 5.10) y Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.	Generar el anteproyecto del Reglamento de Comité de Equidad de Género para presentarse a la Junta de Gobierno del COBACH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un equipo de trabajo para la tarea de formalizar el Comité (es deseable que participen directivos de todas las diversas áreas con paridad de género de 50% y 50%)</li> <li>-Contactar a las instituciones con las que se tienen convenios y que se vinculan al tema, como el Instituto Chihuahuense de la Mujer, para recibir asistencia</li> <li>-Realizar reuniones de trabajo para elaborar un borrador del Reglamento</li> <li>-Someter a consideración la comunidad del Colegio el proyecto de Reglamento y ajustarlo conforme a las opiniones recibidas</li> <li>-Presentar el Reglamento para su aprobación por parte de la Junta de Gobierno.</li> </ul>	Formalizar la operación del Comité de Equidad de Género y en el corto plazo un Programa de Equidad de Género	Ejecución

## **Anexo XI. Recomendaciones para la mejora de los Términos de Referencia**

En primer lugar, el equipo evaluador reconoce la apertura que tuvo la Unidad Técnica de Evaluación, la SH, para diseñar una evaluación orientada al uso, con preguntas que se originaron de objetivos proporcionados por la institución evaluada. Las preguntas relativas a la pertinencia de la intervención y aquellas sobre perspectiva de género y derechos humanos requirieron un análisis particular en el que el trabajo de campo fue relevante, así como la revisión de la literatura sobre educación media superior.

Un primer comentario que queremos manifestar es que esta evaluación incluye preguntas de la evaluación de diseño, que se realizó apenas un año antes. En general, no se encontraron diferencias relevantes con respecto a lo identificado por el evaluador anterior en las secciones de justificación de la intervención y planeación y orientación a resultados. Para otras evaluaciones específicas conviene evitar preguntas que ya hayan sido atendidas en evaluaciones previas, salvo que la evaluación no haya sido satisfactoria.

Con respecto al orden del informe, consideramos que la Estructura del Informe Final debería ser el siguiente:

- Portada
- Índice de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Introducción (incluyendo los objetivos de la evaluación)
- Confidencialidad de la información
- Características del Programa
- Metodología (incluyendo la calidad y suficiencia de la información disponible)
- Análisis
- Hallazgos (por tema metodológico)
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

En el Anexo II De la Lógica horizontal y vertical se recomienda cambiar la pregunta de existencia de supuestos por una sobre si los supuestos permiten el encadenamiento al nivel superior de la MIR. Es decir, la pregunta debiera estar en el análisis de lógica vertical y no en el de lógica horizontal. Se recomienda revisar la guía del CONEVAL.

El Anexo VI y el Anexo VII pudieron ser un único anexo con los instrumentos utilizados por el equipo evaluador.

## Bibliografía

### *Normatividad Federal*

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes
- Secretaría de Educación Pública. Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y domicilio en la Ciudad de México.

### *Normatividad local*

- Acuerdo para fijar las bases de la descentralización académica y funcional el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
- Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios de Nueva Creación o con Cambios Sustanciales (Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua)
- Gobierno del Estado de Chihuahua. Alineación de Programas Presupuestarios 2023. Programas a Mediano Plazo-Plan Estatal de Desarrollo-Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Gobierno del Estado de Chihuahua. Clasificador de Programas con Enfoque Social. Ejercicio Fiscal 2023. 2E204C1-Permanencia en Educación Bachillerato. Fecha Validación 6 de junio de 2023.
- Ley de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Chihuahua
- Ley Estatal de Educación
- Ley Orgánica del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua
- Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación y

### *Documentos normativos publicados*

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). *Los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad de los derechos humanos*.
- Consejo Nacional de Armonización Contable. (CONAC, 2004) *Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general)*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de febrero de 2004.
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2022). *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*, disponible en [https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf)
- Estados Unidos Mexicanos. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2019.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027*.
- Secretaría de Educación Pública (1985) *Acuerdo para fijar las bases de la descentralización académica y funcional del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua*, que celebran la Secretaría de Educación Pública, el Colegio de Bachilleres de México y el Gobierno del Estado de Chihuahua, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de noviembre de 1985.

### *Normatividad interna del Colegio*

- Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
- Manual de Procedimientos del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua
- Reglamento de Inscripción, Reinscripción y Evaluación de la Modalidad Escolarizada y no Escolarizada, Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
- Reglamento Interior de Convivencia Escolar para el Alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
- Reglamento Interior para el Alumnado del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.

### *Referencias sobre la planeación internacional*

- Objetivos para el Desarrollo Sostenible, Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas)

### *Documentos interinstitucionales*

- Secretaría de Educación Pública-Gobierno del Estado de Chihuahua-Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (2023) Anexo de Ejecución para proporcionar subsidio a EL COBACH CHIHUAHUA durante el ejercicio fiscal 2023, a fin de contribuir al financiamiento de sus gastos de operación.
- Secretaría de Educación Pública-Subsecretaría de Educación Media Superior-Coordinación Sectorial de Planeación y Administración- Dirección de Subsidios y Presupuesto de Planteles y ODES (2023) Apartado "D" Incremento por Política Salarial, que forma parte integrante del Anexo de Ejecución con Número de Registro Presupuestario 9181/23.

### *Documentación interna del Colegio*

(Nota: Algunos de estos documentos no están publicados y fueron entregados a la ITE específicamente para efectos de análisis de esta Evaluación).

- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Alineación de Componentes a la Planeación Estratégica del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato”, 2023.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2017). *Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 "La recta final"*.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2020). Compendio de Educación Media Superior 2019-2020.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Fichas Técnicas de los Indicadores de la MIR del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato”, 2023. Impresión del 26 de abril de 2023.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Focalización de la población objetivo.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Matriz de Indicadores para Resultados - MIR del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato”. Cierre anual 2023. Impresión del 19 de abril de 2024.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Misión y Visión Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Programa Operativo Anual del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato” Autorizado 2024, 2023. Impresión del 10 de abril de 2024.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2024). Alineación de los Programas Presupuestarios a la Planeación Estratégica del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato”, 2024.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (2024) Cuestionario para Directores "Seguimiento de Egresados en los Colegios de Bachilleres Estatales"
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua (2024) Cuestionario 1 "Información Estadística de Alumnos Próximo a Egresar"
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Diagnóstico del Programa presupuestal “Permanencia en educación bachillerato”, 2023.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2023). Diagnóstico del Programa presupuestal “Permanencia en educación bachillerato”, 2023.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. (2024). Matriz de Indicadores para Resultados - MIR del Pp 2E204C1 “Permanencia en educación bachillerato” Versión autorizada 2023. Impresión del 19 de abril de 2024
- Gobierno del Estado de Chihuahua-Secretaría de Hacienda. Presupuesto de Egresos 2023-Justificaciones por Capítulo. Dependencia 404 Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua. Impresión del 13 de octubre de 2022.

### *Evaluaciones*

- Consultoría Empresarial S. C. (2022). Evaluación de Procesos del Programa Permanencia en Educación Bachillerato Ejercicio Fiscal 2021
- ONG Contraloría Ciudadana. (2023). Evaluación de Diseño en Tiempo Real Programa Presupuestario 2E204C1 "Permanencia en Educación en Bachillerato 2023"-

### *Literatura especializada*

- Bustamante Díez, Yoloxóchitl. (2014). *La educación media superior en México*. Innovación educativa, vol. 14. No.64. Instituto Politécnico Nacional. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732014000100002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732014000100002)
- MEJOREDU. (2014). *Igualdad de género en la educación obligatoria. Aportes para su análisis*.
- MEJOREDU. (2022). *Desarrollo del currículo de la educación media superior en la nueva cotidianidad*.
- Santana, L. et al. (2012). "El Programa de Orientación Educativa y Sociolaboral: un instrumento para facilitar la toma de decisiones en Educación Secundaria", en Ministerio de Educación de Perú. Repositorio MINEDU. (Sito en <https://naerjournal.com/index.php/naer/oai?verb=ListRecords&set=naer&metadataPrefix=nlm> ; fecha de consulta: 17 de septiembre de 2024).

### *Sitios electrónicos*

- <https://apps2018.cobachih.edu.mx/>, en particular:
- <https://apps2018.cobachih.edu.mx/pbr/2022/2%20POA/Cierre%20anual%202022%20POA.pdf>
- Portal de Obligaciones de Transparencia del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua <https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vutweb/faces/view/consultaPublica.xhtml?idEntidad=MDg=&idSujetoObligado=MTM4Mw==#inicio>
- Portal de Transparencia Presupuestaria del Gobierno Federal, disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/>
- <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Programas>
- <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=11E007>
- <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/>
- <https://educacion.chihuahua.gob.mx/>