



MÁS CHIHUAHUA  
más de lo bueno  
GOBIERNO DEL ESTADO



SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

# EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Programa 2E206C1  
Cobertura en Educación  
Básica Inclusiva (FONE)

Servicios Educativos del Estado  
de Chihuahua



## INFORME FINAL

19/11/2025



C-EVALUA®  
Centro de análisis y evaluación

CENTRO DE ANÁLISIS DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS S.C.



## PRIMER INFORME

### EVALUACIÓN DE ESPECÍFICA

#### PROGRAMA

**2E206C1-COBERTURA EN EDUCACIÓN BÁSICA INCLUSIVA (FONE)**

**SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

Presentada por

**CENTRO DE ANÁLISIS DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, S.C.**

#### EQUIPO:

**JANETT SALVADOR - COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN**

**ALFREDO DOMÍNGUEZ - EVALUADOR SENIOR**

**JAQUELINE MEZA - EVALUADORA SENIOR**

**YORDANA JASSO - EVALUADORA**

**ELISA GONZÁLEZ - EVALUADORA YOUTH Y DISEÑO GRÁFICO**

**19 DE NOVIEMBRE DE 2025**

## Índice de contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Objetivo general y específicos de la evaluación .....	9
Confidencialidad de la Información .....	10
Evaluación. Esquema metodológico .....	11
Tema I. Datos Generales del Programa.....	11
Tema II. Pertinencia .....	16
Tema III. Coherencia.....	29
Tema IV. Eficiencia.....	47
Tema V. Programas presupuestarios Enfoque social .....	58
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	62
Hallazgos por tema metodológico .....	63
Análisis FODA .....	67
Conclusiones Específicas.....	69
Aspectos susceptibles de mejora .....	72
Bibliografía .....	73
Anexos .....	74
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.....	75
Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo .....	82
Anexo III. Flujogramas de Programa .....	87
Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales o estatales.....	95
Anexo V. Metodología para la determinación de las poblaciones potencial y objetivo.....	97
Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora .....	98

## Índice de tablas

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE).	1
Tabla 2. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.	6
Tabla 3. Presupuesto 2025.	14
Tabla 4. Ficha Descriptiva del Proceso “Planeación Institucional”.	18
Tabla 5. Ficha Descriptiva del Proceso de “Planeación de Programas Operativos”.	22
Tabla 6. Ficha descriptiva del proceso “Proceso Presupuestación Basada en Resultados para Programas presupuestarios”.	25
Tabla 7. Vinculación de los niveles de la MIR del Pp 2E206C1 con la planeación nacional, estatal y ODS.	30
Tabla 8. Complementariedades y coincidencias del Programa 2E206C1, coherencia interna.	33
Tabla 9. Trayectoria y proyección de la población infantil de 0 a 14 años en el estado de Chihuahua.	40
Tabla 10. Poblaciones Potencial y Objetivo del Programa.	41
Tabla 11. Insumos de Planeación e Indicadores del Programa 2E206C1” Cobertura en Educación Básica Inclusiva”.	47
Tabla 12. Escala de valoración.	50
Tabla 13. Ficha descriptiva del proceso de “Seguimiento de la MIR”.	52
Tabla 14. Valoración de procesos relacionados con el cumplimiento de metas.	54
Tabla 15. Productos de la Planeación y su vinculación con el Monitoreo.	57
Tabla 16. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.	72
Tabla 17. Carta del proceso “Planeación Institucional”.	88
Tabla 18. Carta del proceso “Planeación de Programas Operativos”.	90
Tabla 19. Carta del Proceso “Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios”.	92
Tabla 20. Carta del Proceso “Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados”.	94

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Comparativo de la matrícula de educación básica total del estado y la atendida en Centros Federal Transferido.	35
Gráfica 2. Comparativo del comportamiento poblacional por grupo etario de 0 a 14 años del Estado de Chihuahua, de 2005 a 2020.	37
Gráfica 3. Comparativo de la matrícula de educación básica total del estado y la atendida en Centros Federal Transferido.	38
Gráfica 4. Trayectoria y proyección de la población infantil en el estado de Chihuahua.	40
Gráfica 5. Evolución de la Matrícula de Preescolar y Población de 0-4 años.	44
Gráfica 6. Evolución de la matrícula de primaria y población de 5-9 años.	45
Gráfica 7. Evolución de la matrícula de secundaria y población de 10-14 años.	46



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE). .....	3
Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva. ....	17
Ilustración 3. Organización político-administrativa que determina la gestión financiamiento y responsabilidades sobre los servicios educativos del estado de Chihuahua. ....	29
Ilustración 4. Población del estado de Chihuahua, 2020. ....	36
Ilustración 5. Proyección de la fecundidad en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070. ....	38
Ilustración 6. Proyección del Índice de envejecimiento en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070. ....	39
Ilustración 7. Proyección la migración en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070. ....	39
Ilustración 8. Diagrama del proceso “Planeación Institucional” .....	87
Ilustración 9. Diagrama del proceso “Planeación de Programas Operativos”. ....	89
Ilustración 10. Diagrama del proceso “Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios”. ....	91
Ilustración 11. Diagrama del proceso “Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados”. ....	93

## Siglas y abreviaturas

AO	Árbol de Objetivos
AP	Árbol de Problemas
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CAI	Centros de Atención Infantil
DGGEYT	Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial.
EA	Estructura analítica
FONE	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
POA	Plan Operativo Anual
Pp	Programa Presupuestario
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
SEECH	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
SIE	Sistema Único de Información Educativa
SIaT	Sistema de Alerta Temprana
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario.

## Resumen ejecutivo

### Identificación del Programa

*Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE).*

Nombre y clave del Programa presupuestario	2E206C1 - Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE).
Entidad responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).
Nombre de las áreas responsables de la operación del Programa presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Centros de Atención Infantil (CAI)</li> <li>— Departamento de educación inicial</li> <li>— Departamento de educación preescolar</li> <li>— Dirección de educación primaria</li> <li>— Departamento de secundarias generales</li> <li>— Departamento de secundarias técnicas</li> <li>— Departamento de telesecundarias</li> <li>— Departamento de educación Indígena, migrante y menonita (incluye CIS)</li> <li>— Departamento de educación Especial</li> <li>— Departamento de educación Física y Acciones Transversales</li> <li>— Departamento Académico y de Operación Educativa (Albergues Escolares)</li> </ul>
Problema que atiende	"Población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica en escuelas federal transferido, cuenta con limitado acceso para su formación básica".
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Población Potencial:</b> 1,413,201 personas del estado que requieren servicio de educación básica y pueden ser atendidos en centros federal transferido.</li> <li>— <b>Población Objetivo:</b> 472,532 personas que requieren servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido.</li> </ul>
Bienes y/o servicios que entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Servicio de educación inicial.</b> La meta es que 1359 infantes concluyan la educación inicial.</li> <li>— <b>Servicio de educación preescolar.</b> La meta es que 62,858 niñas y niños concluyan la educación preescolar.</li> <li>— <b>Servicio de educación primaria.</b> La meta es que 44,902 niñas y niños concluyan la educación primaria.</li> <li>— <b>Servicio de educación secundaria.</b> La meta es que 37,422 adolescentes concluyan la educación secundaria.</li> <li>— <b>Servicio de atención brindado a las asociaciones de padres de familia</b> de las escuelas de educación básica. La meta es atender a 3,381 asociaciones.</li> </ul>

Presupuesto aprobado, modificado y ejercido en el ciclo fiscal evaluado	Fuente de financiamiento	Presupuesto (Segundo trimestre 2025)		
		Aprobado	Modificado	Ejercido
	Reasignaciones de Recursos Federales Secretaría de Educación Básica	\$3,861,395	\$3,861,395.00	\$1,363,758.44
	Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado	\$12,814,534.19	\$12,835,688.07	\$4,795,848.73
	Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	\$14,174,137,670.60	\$14,174,794,426.00	\$7,345,237,707.48
	<b>Total</b>	<b>\$14,190,813,599.79</b>	<b>\$14,191,491,509.07</b>	<b>\$7,351,397,314.65</b>

Fuente: Diagnóstico del Programa y Seguimiento a la MIR del Pp 2E206C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025a).

## Sobre la evaluación

El objetivo de la Evaluación Específica del Programa Cobertura en Educación Básica Inclusiva es valorar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en la educación básica para lograr la eficacia del programa. Para ello, el equipo evaluador del Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua) realizó trabajo de análisis documental complementado con trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas y a profundidad con las personas responsables de la toma de decisiones en los procesos de planeación y seguimiento tanto en oficinas centrales de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH) como de las áreas que comprende esta evaluación.

## Principales hallazgos de la evaluación

### Pertinencia

En el trabajo de campo se identificó que la planeación anual<sup>1</sup> en SEECH es un macroproceso compuesto de 3 grandes procesos que se entrelazan y se retroalimentan para la elaboración de los principales instrumentos de planeación y presupuestación:

1. **Planeación institucional.** Se caracteriza por la elaboración de Programas de Trabajo (PT) o Programas de Desarrollo Institucional (PDI) por cada área o función, mismo que

<sup>1</sup> Es aparte la planeación estratégica de mediano y largo plazo, que sirven como marco de referencia a la planeación anual.

contiene las actividades y acciones a realizar, así como sus metas. Puede realizarse con el ciclo fiscal o con el ciclo escolar.

2. **Planeación de Programas Operativos.** Se caracteriza por la elaboración del Programa Operativo anual, en el que cada área institucional define actividades, calendarización, recursos y mecanismos de seguimiento. Acorde con el ciclo fiscal.
3. **Presupuestación basada en resultados para programas presupuestarios.** Acorde con el ciclo presupuestario, esta planeación se caracteriza por centrarse en el programa presupuestario y concatena los objetivos (fin, propósito, componente y actividad), indicadores y metas. Se caracteriza por la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa.

En la siguiente ilustración se esquematiza la relación entre estos procesos de planeación.

*Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE).*



*Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo. C-evalua, 2025*

- **El programa opera bajo un macroproceso robusto y lógico, compuesto por tres subprocesos interconectados:** Planeación Institucional, Planeación de Programas Operativos y Presupuestación Basada en Resultados (PbR) para programas presupuestarios.
- **Se emplean múltiples sistemas** (SIE, SIsAT, SICIP, SIP, Escritorio Virtual) como fuentes de datos para la planeación y el monitoreo.
- **El personal y los recursos financieros se consideran adecuados** para cubrir las funciones operativas del proceso de planeación.



## Coherencia

Se analizó la coherencia externa del programa respecto del marco de planeación estratégica estatal y federal, así como su vinculación con otros programas federales y estatales. Se analizó la coherencia interna con otros programas a cargo de SEECH; encontrándose los siguientes hallazgos:

- **Articulación Interna Complementaria:** El programa se articula de manera complementaria con otros Programas presupuestarios de SEECH, como los programas de Apoyos para el Acceso, Calidad y Gestión Educativa.
- **Alineación con la Realidad Demográfica:** La cuantificación de la población objetivo del programa y las metas de sus indicadores (especialmente en primaria) son consistentes con la tendencia decreciente de la matrícula escolar y de la población infantil (0-14 años) en el estado.
- **Coherencia Externa Parcial:** Aunque el programa se alinea formalmente con el PND, el PED 2022–2027, el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4, persisten dos debilidades clave. Primero, las metas sectoriales plantean incrementos en la matrícula que no corresponden con la tendencia demográfica decreciente de la población en edad escolar, lo que limita la viabilidad de su cumplimiento. Segundo, la coexistencia de tres modalidades de educación pública genera duplicidad de programas que puede traducirse en dispersión de recursos y esfuerzos.
- **Duplicidad con Programa Estatal:** Se identifica una duplicidad técnica entre el programa 2E206C1 (federal transferido) y el programa estatal "Cobertura en educación básica". En el nivel de primaria, ambos comparten el mismo objetivo central, atienden a la misma población y entregan el mismo tipo de servicio.
- **Metas Sectoriales Desalineadas:** La debilidad más significativa es que las metas del Programa Sectorial de Educación no son coherentes con la realidad demográfica. El Sectorial plantea incrementos anuales en la matrícula para todos los niveles, mientras que la población en edad escolar y la matrícula real muestran una tendencia decreciente sostenida.
- **Inconsistencia Técnica en la MIR:** Se detecta una inconsistencia en la MIR: para los indicadores de preescolar y secundaria, la trayectoria establecida es "ascendente", lo cual contradice la tendencia poblacional y el valor programado de las metas, que es descendente

## Eficiencia

Se analizó la eficiencia de la vinculación de la planeación con la ejecución del programa, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad para el adecuado cumplimiento de las metas y su monitoreo, obteniéndose como principales hallazgos los siguientes:

- **Alta Vinculación entre Planeación y Metas:** El proceso de planeación genera información clave que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. El 100% de los 9 indicadores de la MIR utilizan de manera directa insumos derivados de la planeación, como estadísticas de matrícula del SIE, datos del SIsAT y estimaciones presupuestales.
- **Proceso de Monitoreo Formalizado:** Existe un proceso formal de "Seguimiento de la MIR" que permite sistematizar los datos de cada nivel educativo y reportarlos periódicamente a SEECH, asegurando la trazabilidad de la información.
- **Identificación de Alumnos en Riesgo:** Se utilizan herramientas como el SIsAT que permiten identificar a estudiantes en riesgo de abandono, lo cual apoya el seguimiento de trayectorias y la medición de la eficiencia terminal.
- **Inexistencia de Gestión Formal de Riesgos:** El hallazgo más contundente es que no existen mecanismos formales de gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de metas. La operación se basa en "supuestos" que no siempre se cumplen debido a factores externos.
- **Interés de las áreas operativas en la definición de Metas:** Existe interés de las áreas operativas por tener un mayor involucramiento en la definición de indicadores y establecimiento de metas.
- **Limitaciones por Factores Externos:** El cumplimiento de las metas se ve limitado principalmente por factores contextuales fuera del control del programa, como las condiciones socioeconómicas, la movilidad estudiantil y la disponibilidad de docentes en zonas alejadas.
- **Desfase en la Periodicidad de la Información:** Existe un desfase entre la generación de los productos de planeación (mayoritariamente anual) y la necesidad del monitoreo (trimestral), lo que genera brechas de información intermedia.

## Enfoque Social

De acuerdo con la clasificación de los programas, se considera que este programa tiene enfoque social, por lo que se realizó esta valoración, encontrándose como principales hallazgos los siguientes:

- **Contribución Directa al Derecho a la Educación:** El programa contribuye de manera fundamental y directa a garantizar el derecho social a la educación, establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, al asegurar el acceso, permanencia y conclusión en todos los niveles de la educación básica.
- **Atención a Poblaciones Vulnerables:** El programa implementa estrategias específicas e inclusivas para grupos diversos que enfrentan barreras para el acceso educativo, como poblaciones indígenas (con materiales en lengua materna), migrantes (con calendarios escolares adaptados) y personas en rezago educativo (con horarios flexibles).
- **Sostenibilidad de la Cobertura en un Contexto Adverso:** Un resultado de gran relevancia es la capacidad del programa para mantener la cobertura educativa. A pesar de

una disminución demográfica que redujo la matrícula estatal en un -5% entre 2020 y 2025, el programa asegura que en promedio el 66.3% de la matrícula total del estado sea atendida en centros federales transferidos.

- **Estabilidad en la Eficiencia Interna:** El programa contribuye a mantener la estabilidad en las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria, asegurando que la mayoría de los estudiantes que ingresan completen su trayectoria escolar.
- **Limitaciones en la Medición de Desigualdades:** A pesar de su enfoque inclusivo, los objetivos e indicadores de la MIR no aportan información de calidad para identificar y medir brechas de desigualdad social de manera precisa. Las metas se definen de manera descendente desde SEECH con poca participación de las áreas operativas, lo que limita la capacidad de los indicadores para reflejar las realidades locales.
- **Falta de Visibilidad de Acciones Inclusivas:** Las acciones específicas diseñadas para atender a poblaciones con condiciones especiales no están suficientemente visibilizadas dentro del programa principal. Esto limita el reconocimiento, seguimiento y evaluación específica de estas importantes intervenciones inclusivas.
- **Ausencia de Medición de Impacto Directo:** No existen datos disponibles que permitan medir impactos directos del programa en la población beneficiaria, como cambios en los aprendizajes, reducción de brechas sociales a largo plazo o mejoras en las condiciones de vida de las familias.

## Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

Derivado del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones a Servicios Educativos del Estado de Chihuahua:

*Tabla 2. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.*

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	1. Fomentar la participación de las áreas en la definición de indicadores y metas previo al ciclo de planeación anual, mediante mecanismos que garanticen inclusión y consenso en el proceso.
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Garantizar que las metas de los indicadores reflejen la realidad operativa de las áreas ejecutoras y lograr una mayor apropiación de la MIR y la GpR.	2. Incorporar en el proceso de "Presupuestación Basada en Resultados" una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las Direcciones de cada nivel educativo antes de la carga definitiva de información en los sistemas SIP y SICIP.
<b>Tema III. Coherencia</b>	Documentar fundamentación del sentido de los indicadores relacionados con el comportamiento poblacional.	3. Realizar ajustes al diagnóstico y a los indicadores de la MIR del Pp relacionados con el comportamiento de la población del estado de Chihuahua, en particular de la población infantil en edad de cursar educación básica (preescolar y primaria), cuya tendencia actual es descendente, con el fin de asegurar congruencia entre la MIR y la

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
		realidad demográfica que sustenta las metas del Pp.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	4. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	5. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
<b>Tema V. Enfoque social</b>	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevaleciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	6. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR,
<b>Tema V. Enfoque social</b>		7. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

*Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.*

## Conclusión

### Pertinencia

El análisis de la pertinencia del Programa 2E206C1 muestra que el diseño y la alineación normativa del programa se encuentran sólidamente estructurados, con un macroproceso de planeación que asegura coherencia y solidez estratégica. No obstante, esta fortaleza se ve afectada por limitaciones en la operación, particularmente por la limitación que enfrentan para fijar sus metas, ya que dependen de la suficiencia presupuestal. Esta situación genera tensiones en la implementación y limita la capacidad de adaptación a los contextos locales. A lo anterior se suma la insuficiencia en infraestructura tecnológica, que constituye un obstáculo recurrente para los procesos de planeación. En consecuencia, el programa puede considerarse pertinente en términos estratégicos, pero con limitaciones en su pertinencia operativa.

### Coherencia

En términos de coherencia interna, el programa presenta una clara consistencia entre sus objetivos y la planeación estratégica, así como con la realidad demográfica, lo que le otorga solidez y viabilidad en su diseño. Sin embargo, la coherencia externa enfrenta desafíos importantes. Las metas establecidas en el Programa Sectorial de Educación resultan poco realistas frente al descenso de la población infantil, lo que genera una brecha entre la planeación de mayor nivel y la factibilidad operativa del programa. A esta situación se suma la duplicidad

con un programa estatal en educación primaria, que es un área de oportunidad en el diseño de la política pública en su conjunto.

## **Eficiencia**

El programa demuestra eficiencia al establecer una vinculación estrecha entre los procesos de planeación y monitoreo. La utilización de insumos como el SIE y el SIsAT para alimentar la totalidad de los indicadores de la MIR asegura un seguimiento planificado y sistemático de las metas. Sin embargo, esta fortaleza se ve debilitada por la falta de información sólida en actividades sujetas a la demanda de servicios y la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos. El cumplimiento de metas depende de supuestos sobre factores externos, como las condiciones socioeconómicas de las familias, que no son anticipados ni gestionados de manera estructurada. De esta forma, el programa es eficiente en la integración de la información y en el monitoreo de sus metas, pero carece de mecanismos para gestionar riesgos que resultan determinantes en el logro de los objetivos.

## **Enfoque social**

Desde la perspectiva social, el programa constituye un pilar fundamental en el ejercicio del derecho a la educación, al garantizar cobertura a un número significativo de estudiantes y mantener una proporción relevante en el contexto estatal, incluso frente al descenso demográfico. Sin embargo, esta fortaleza se ve limitada por la carencia de indicadores capaces de medir las desigualdades al interior de la población atendida. La definición descendente de metas y la falta de herramientas de gestión impiden visibilizar con claridad las acciones inclusivas y restringen la posibilidad de identificar brechas de equidad. En consecuencia, el programa asegura el acceso a la educación a gran escala, pero no logra consolidarse como un motor de equidad social al carecer de instrumentos que permitan medir y atender de manera diferenciada a las poblaciones más vulnerables.



## Objetivo general y específicos de la evaluación

### Objetivo general

Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en la educación básica para lograr la eficiencia del programa.

### Objetivos específicos

- Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, en cada uno de los niveles que gestionan los servicios de atención del Programa, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y cuellos de botella.
- Analizar la vinculación del programa con los instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional; así como con los demás programas internos de la institución.
- Analizar la eficiencia del proceso de planeación y su relación con otros procesos para el cumplimiento de las metas del programa;
- Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes y, proponer los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

## Confidencialidad de la Información

El Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua) como Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que *Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)* como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia 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 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 este 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.

## Evaluación. Esquema metodológico

### Tema I. Datos Generales del Programa

El programa presupuestario "Cobertura en Educación Básica Inclusiva" representa uno de los esfuerzos más significativos del estado de Chihuahua para garantizar el acceso universal a la educación básica, operando bajo un enfoque inclusivo que busca atender a toda la población sin importar su edad o condición particular.

#### A. Nombre y clave del programa presupuestario evaluado

Nombre: Cobertura en Educación Básica Inclusiva

Clave presupuestaria: 2E206C1

#### B. Nombre de la entidad responsable de la operación del programa

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)

#### C. Nombre de las áreas responsables de la operación del programa

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua ejecuta el programa a través de las siguientes Unidades Administrativas Responsables (UR) (SEECH, 2024):

- Centros de Atención Infantil (CAI)
- Departamento de educación inicial
- Departamento de educación preescolar
- Dirección de educación primaria
- Departamento de secundarias generales
- Departamento de secundarias técnicas
- Departamento de telesecundarias
- Departamento de educación Indígena, migrante y menonita (incluye CIS)
- Departamento de educación Especial
- Departamento de educación Física y Acciones Transversales
- Departamento Académico y de Operación Educativa (Albergues Escolares)

Esta estructura organizacional refleja el enfoque integral e inclusivo del programa, abarcando todos los niveles educativos básicos y modalidades especializadas para atender la diversidad poblacional del estado.

#### D. Año de inicio de operación

El programa inició sus operaciones en el ejercicio fiscal 2010, originalmente bajo la clave presupuestaria 1116900 y denominado "Cobertura en Educación Básica", evolucionando posteriormente hacia su configuración actual con enfoque inclusivo.

### E. Problema que el Pp pretende atender, atenuar o resolver

De acuerdo con la actualización 2025 del Diagnóstico del Programa, el problema identificado se define como: "Población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica en escuelas federal transferido, cuenta con limitado acceso para su formación básica".

### F. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

El programa en su Diagnóstico (SEECH, 2024) para el ejercicio fiscal 2025, define su cobertura poblacional:

**Población potencial:** 1,413,201 personas del estado que requieren servicio de educación básica y pueden ser atendidos en centros federal transferido. Desagregados en 701,156 mujeres y 712,045 hombres.

**Población objetivo:** 472,532 personas que requieren servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido. Desagregado en 232,026 mujeres y 240,506 hombres.

### G. Contribución a instrumentos de planeación estratégica

El programa presenta una alineación con instrumentos de planeación en los ámbitos nacional, estatal e internacional:

#### Nivel Nacional

Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030

Eje General 2 - Desarrollo con bienestar y humanismo:

Objetivo 2.3: Garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación inclusiva y equitativa para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, promoviendo una formación humanista, científica, intercultural, plurilingüe e integral que mejore el bienestar de la población e impulse el desarrollo del país.

#### Nivel Estatal

Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027

Objetivo 1: Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa.

#### Programa Sectorial de Educación 2022-2027

Objetivo Específico 1: Fortalecer la calidad de los Servicios Educativos en la entidad para consolidar los Programas Educativos que fomenten los aprendizajes significativos.

#### Nivel Internacional

Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030

Objetivo ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

## H. Particularidades del programa presupuestario

El programa presupuestario 2E206C1 se caracteriza por su enfoque inclusivo y equitativo, orientado a garantizar el acceso, permanencia y egreso en la educación básica para la población del estado de Chihuahua atendida en escuelas federal transferido. Cuenta con un Sistema Único de Información Educativa (SIE) que permite integrar y sistematizar el padrón de beneficiarios. Además, desarrolla una atención diferenciada para grupos vulnerables, incluyendo poblaciones indígenas, migrantes, con discapacidad y jóvenes en rezago educativo, lo que representa un esfuerzo por atender contextos y necesidades diversas.

El programa opera con una estructura organizativa transversal que articula múltiples unidades administrativas responsables de niveles educativos desde inicial hasta secundaria y modalidades especiales, favoreciendo la cobertura en zonas rurales y dispersas.

### Evolución histórica

El programa ha experimentado importantes transformaciones desde 2010, modificando su enfoque poblacional y ampliando su cobertura etaria de 3-14 años inicialmente, hasta 0-14 años actualmente, además de incluir jóvenes y adultos en rezago educativo.

### Modalidad del Programa

El Programa Servicios para la Calidad en Educación Básica tiene establecida la modalidad “E”. A dicha clasificación programática le corresponde la prestación de servicios públicos 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; y iii) Funciones de desarrollo económico”. Lo que es consistente con los servicios para la Cobertura en Educación Básica Inclusiva que proporciona el Programa 2E206C1 a los centros educativos, así como su mecanismo de intervención. Toda vez que a través de la intervención que realiza el Programa, el Estado cumple con su responsabilidad de satisfacer una necesidad fundamental como lo es la educación y, con ello, apoya el bienestar de la población con derecho a la educación (SEECH, 2024).

### Objetivo general del programa

Que la población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica en escuelas federal transferido cuente con acceso para su formación (SEECH, 2024).

### Misión y Visión de los Servicios de Educativos del Estado de Chihuahua

Al respecto, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), en su carácter de unidad responsable de la operación del Programa Presupuestario 2E206C1 – Cobertura en Educación Básica Inclusiva, es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Chihuahua, encargado de la dirección técnica y administrativa de los servicios educativos transferidos por la Federación al Estado. En este marco, su misión y visión institucional se citan conforme a lo siguiente:



#### Misión.

Somos un organismo público responsable de promover el acceso a una educación básica y normal, humanista y de calidad que impulse el desarrollo integral del educando, basado en el trabajo colaborativo.

#### Visión.

Ser un organismo público con liderazgo educativo, ético, equitativo, con compromiso social, encaminado a la innovación que promueva el acceso, permanencia y egreso del alumnado, en sus procesos formativos, alcanzando la calidad para contribuir en la formación ciudadana.

### Bienes y/o servicios que entrega el programa

A continuación se detallan los servicios que el programa entrega, así como las metas establecidas para el ciclo fiscal (SEECH, 2025a):

- **Servicio de educación inicial.** La meta es que 1359 infantes concluyan la educación inicial.
- **Servicio de educación preescolar.** La meta es que 62,858 niñas y niños concluyan la educación preescolar.
- **Servicio de educación primaria.** La meta es que 44,902 niñas y niños concluyan la educación primaria.
- **Servicio de educación secundaria.** La meta es que 37,422 adolescentes concluyan la educación secundaria.
- **Servicio de atención brindado a las asociaciones de padres de familia** de las escuelas de educación básica. La meta es atender a 3,381 asociaciones.

### I. Presupuesto aprobado, modificado y ejercido para el ciclo fiscal evaluado.

Tabla 3. Presupuesto 2025.

Fuente de financiamiento	Origen	Porcentaje		Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	Federal	99.88%	\$	14,174,137,670.60	14,174,794,426.00	7,345,237,707.48
Ingresos Fiscales Federales Administrados por el Gobierno del Estado	Estatad	0.09%	\$	12,814,534.19	12,835,688.07	4,795,848.73

Fuente de financiamiento	Origen	Porcentaje		Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
Reasignaciones de Recursos Federales Secretaría de Educación Básica	Federal	0.03%	\$	3,861,395	3,861,395.00	1,363,758.44
<b>Total</b>		100%	\$	14,190,813,599.79	14,191,491,509.07	7,351,397,314.65

*Fuente: Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Segundo Trimestre del 2025. (SEECH, 2025a)*

## Tema II. Pertinencia

### Pregunta 1.

¿Cómo se realiza el proceso de planeación para cada uno de los componentes del programa?

### Desarrollo metodológico

Para responder esta pregunta en el marco de la evaluación del Pp 2E206C1, se recopiló evidencia mediante entrevistas con personal directivo, administrativo y operativo de SEECH involucrado en la planeación y operación del programa. Las entrevistas se enfocaron en las actividades específicas de cada componente y en las responsabilidades de las unidades administrativas que intervienen en su gestión, con base en la normatividad estatal de planeación y en el enfoque de PbR–MML bajo el cual opera el programa.

La información de entrevistas se contrastó con documentación institucional y se cruzó con estadística educativa, ofreciendo un panorama integral y verificable del proceso de planeación.

### Macroproceso de Planeación

En el trabajo de campo se identificó que la planeación anual<sup>2</sup> en SEECH es un macroproceso compuesto de 3 grandes procesos que se entrelazan y se retroalimentan para la elaboración de los principales instrumentos de planeación y presupuestación:

1. **Planeación institucional.** Se caracteriza por la elaboración de Programas de Trabajo (PT) o Programas de Desarrollo Institucional (PDI) por cada área o función, mismo que contiene las actividades y acciones a realizar así como sus metas. Puede realizarse con el ciclo fiscal o con el ciclo escolar. Es un instrumento interno. Para el Programa presupuestario (Pp) 2E206C1 Cobertura de Educación Básica Inclusiva se identificó un proceso de planeación institucional aplicable a los siguientes temas:
  - a. Servicio de educación Inicial
  - b. Servicio de educación Preescolar.
  - c. Servicio de educación Primaria.
  - d. Servicio de educación Secundaria.
  - e. Servicio de atención brindada a las Asociaciones de Padres de Familia de Educación Básica.
2. **Planeación de programas operativos.** Se caracteriza por la elaboración del Programa Operativo anual, en el que cada área institucional define actividades, calendarización, recursos y mecanismos de seguimiento. Acorde con el ciclo fiscal.
3. **Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.** Acorde con el ciclo presupuestario, esta planeación se caracteriza por centrarse en el programa presupuestario y concatena los objetivos (fin, propósito, componente y actividad),

---

<sup>2</sup> Es aparte la planeación estratégica de mediano y largo plazo, que sirven como marco de referencia a la planeación anual.

indicadores y metas. Se caracteriza por la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa.

En la siguiente ilustración se esquematiza la relación entre estos procesos de planeación.

*Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva.*



*Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo. C-evalua, 2025.*

## 1. Planeación Institucional (Direcciones de Educación Básica)

El proceso de planeación de los niveles de educación básica se basa en un marco conceptual común para la elaboración de Planes de Desarrollo Institucional (PDI). Este proceso opera adaptándose en aspectos específicos relacionados con las características particulares de cada población objetivo y las necesidades propias de cada nivel educativo.

En esta etapa, cada nivel educativo (inicial, preescolar, primaria y secundaria) desarrolla su propio PDI, estableciendo la estructura institucional necesaria para la prestación del servicio educativo correspondiente.

## Descripción del proceso

Tabla 4. Ficha Descriptiva del Proceso “Planeación Institucional”.

Nombre del proceso	Planeación Institucional
<b>Descripción</b>	El proceso consiste en que la Dirección de cada área (educación básica) convoca a las Subdirecciones para actualizar diagnósticos, definir metas y objetivos, asignar responsables y calendarizar actividades, integrando un Plan de Trabajo que finalmente es revisado y validado por la Dirección.
<b>Misión/objetivo</b>	Garantizar que la planeación institucional se realice de manera organizada, participativa y alineada a los objetivos estratégicos, integrando diagnósticos, metas y responsables en un Plan de Trabajo validado por la Dirección.
<b>Responsable</b>	Dirección General
<b>Coordinación</b>	Subdirecciones académicas, administrativas y áreas de apoyo, encargadas de elaborar diagnósticos, definir metas y actividades, y consolidar la información en el Plan de Trabajo.
<b>Destinatario</b>	Dirección General y comunidad institucional que recibe lineamientos, metas y actividades derivados del Plan de Trabajo.
<b>Límites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Inicio:</b> Convocatoria de la Dirección General a las Subdirecciones.</li> <li>— <b>Fin:</b> Revisión y validación del Plan de Trabajo por parte de la Dirección.</li> </ul>
<b>Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oficio o convocatoria de la Dirección General.</li> <li>— Diagnósticos internos de las áreas.</li> <li>— Resultados y reportes previos.</li> <li>— Normatividad institucional.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Plan de Trabajo institucional.</li> </ul>
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Actas de reuniones de planeación.</li> <li>— Documentos de diagnósticos.</li> <li>— Borradores de metas y actividades.</li> <li>— Versión final validada del Plan de Trabajo.</li> </ul>
<b>Procesos asociados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proceso de Planeación de Programas Operativos.</li> <li>— Proceso de Seguimiento y Monitoreo.</li> <li>— Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.</li> </ul>
<b>Aplicación informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Procesadores de texto, hojas de cálculo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.



## Valoración del proceso

En cuanto al análisis de los insumos y recursos; los sistemas de información; la coordinación; la importancia estratégica del proceso; así como la pertinencia de los procesos vinculados a los componentes de la MIR, se identificó lo siguiente:

### *Insumos.*

- **Tiempo:** Los tiempos descritos en cada una de las áreas se consideran suficientes para la elaboración de los Programas de Desarrollo Institucional (PDI) y los planes anuales. Este marco temporal permite cumplir con la calendarización oficial y articular las actividades institucionales.  
Sin embargo, en el nivel de preescolar se destacó que, aunque el tiempo es en general suficiente, la calendarización requiere ajustes en coordinación con supervisiones para garantizar la ejecución de actividades en los plazos establecidos. En primaria, se señaló que los tiempos suelen cumplirse, aunque en periodos de alta carga de trabajo resulta necesario reforzar la planificación interna. En secundaria, se reconoció que los tiempos se cumplen siempre que exista coordinación en equipo, pero los procesos administrativos de requisiciones pueden generar retrasos. Finalmente, en el área de asociaciones de padres de familia, se puntualizó que el tiempo destinado está claramente definido en dos etapas: capacitaciones en octubre–noviembre y seguimientos de febrero a junio, lo que puede provocar meses sin registros activos en los sistemas, mismos que deben justificarse en los reportes
- **Personal:** El personal se considera suficiente en todos los niveles educativos para realizar las funciones de planeación. La distribución de roles y la existencia de equipos especializados aseguran la cobertura de actividades básicas.  
No obstante, en primaria se subrayó que, aunque la cantidad y calidad del personal es adecuada (supervisores, técnicos y administrativos), en ciertos momentos la carga laboral es alta y requiere de planificación cuidadosa. En el nivel de asociaciones de padres, se cuenta con un equipo dedicado para capacitaciones y seguimiento, lo que garantiza atención en campo; sin embargo, las exigencias logísticas de cubrir diversas regiones del estado demandan un esfuerzo adicional del equipo
- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros son suficientes en la mayoría de los niveles educativos para garantizar el cumplimiento de las funciones operativas y de planeación. Se reconocen limitaciones estructurales, pero los fondos disponibles permiten atender las actividades prioritarias.
- **Infraestructura:** La infraestructura existente en general permite el desarrollo de los procesos de planeación, aunque presenta limitaciones que requieren atención. La mayor parte de las áreas cuentan con espacios básicos y conectividad suficiente para operar.  
Sin embargo, en educación inicial y preescolar se mencionó que los espacios son limitados y que la infraestructura tecnológica requiere actualización constante. En primaria, aunque la infraestructura es adecuada, se identificó la necesidad de ampliar la cobertura y calidad de internet, además de modernizar el equipo disponible. En secundaria, se dispone de equipos suficientes para la planeación, aunque se requiere renovar tecnología para evitar retrasos en los procesos. Finalmente, en el área de

asociaciones de padres, la principal limitación radica en las zonas serranas, donde muchas escuelas carecen de acceso a internet y las actas deben registrarse de manera presencial, con apoyo adicional de docentes bilingües para atender a comunidades indígenas

### **Productos**

Los productos derivados del proceso de planeación —principalmente los Programas de Desarrollo Institucional (PDI)— funcionan como insumos clave para los procesos subsecuentes, en particular para la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) y la presupuestación basada en resultados y el seguimiento a la MIR.

En este sentido, cada nivel educativo entrega diagnósticos, metas e información relevante como insumo para la alimentación de los indicadores que posteriormente se integran en los sistemas del Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH.

### **Sistemas de información.**

Los sistemas de información en las distintas etapas del proceso de elaboración del POA sí funcionan como una fuente de información tanto para los sistemas de monitoreo a nivel central como para los ejecutores en cada nivel educativo.

En educación inicial y preescolar, el Escritorio Virtual constituye la herramienta principal para el reporte de datos sobre matrícula y contenidos. En primaria, además de este sistema, se utilizan herramientas complementarias como el SIsAT y el SIE, que permiten proyectar matrícula, cobertura y desempeño docente. En secundaria, las plataformas electrónicas como el SIE y el SIsAT posibilitan la gestión y sincronización de datos académicos, administrativos y de planeación. Finalmente, en el área de asociaciones de padres, los sistemas de información se complementan con registros presenciales y listas de asistencia.

### **Coordinación.**

La coordinación para la implementación del proceso de planeación es adecuada en todos los niveles educativos, ya que permite articular la información y asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas.

En educación inicial, la coordinación se desarrolla entre el área del nivel, la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEYT) y el área de Seguimiento Programático y Presupuestal. En preescolar, la coordinación se establece con las supervisiones y con el área de Seguimiento Programático para garantizar la entrega de reportes en los plazos previstos. En primaria, la coordinación se manifiesta en dos planos: de manera vertical con SEECH y de forma horizontal con supervisores y escuelas, lo que facilita la integración de diagnósticos y metas. En secundaria, la coordinación se apoya en plataformas institucionales que sincronizan la información con la DGGEYT y la Secretaría de Educación estatal, asegurando trazabilidad y orden en los datos. Finalmente, en el área de asociaciones de padres, la coordinación se realiza

directamente con los directivos escolares y las mesas directivas, además de trabajar con sectores y zonas para calendarizar asesorías y actividades de seguimiento.

### ***Pertinencia.***

El proceso de planeación resulta pertinente en el contexto normativo y operativo en el que se desarrolla, ya que responde al Plan Estatal de Desarrollo y los programas sectoriales de educación.

En educación básica, esta pertinencia se refleja en la alineación con la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y en la integración de diagnósticos y metas de cada nivel. En el área de asociaciones de padres, la pertinencia radica en garantizar la transparencia en el manejo de aportaciones voluntarias y en fortalecer la participación social, aun en contextos donde no existen aportaciones económicas. No obstante, se reconoce que la pertinencia práctica del proceso depende de su capacidad de adaptarse a las condiciones particulares de las escuelas, especialmente en zonas rurales e indígenas

### ***Importancia estratégica.***

La coordinación para la implementación del proceso de planeación es adecuada en todos los niveles educativos, ya que permite articular la información y asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas.

En educación inicial, la coordinación se desarrolla entre el área del nivel, la DGGEYT y el área de Seguimiento Programático y Presupuestal. En preescolar, la coordinación se establece con las supervisiones y con el área de Seguimiento Programático para garantizar la entrega de reportes en los plazos previstos. En primaria, la coordinación se manifiesta en dos planos: de manera vertical con SEECH y de forma horizontal con supervisores y escuelas, lo que facilita la integración de diagnósticos y metas. En secundaria, la coordinación se apoya en plataformas institucionales que sincronizan la información con la DGGEYT y la Secretaría de Educación estatal, asegurando trazabilidad y orden en los datos. Finalmente, en el área de asociaciones de padres, la coordinación se realiza directamente con los directivos escolares y las mesas directivas, además de trabajar con sectores y zonas para calendarizar asesorías y actividades de seguimiento.

## **2. Planeación de Programas Operativos**

Complementando la Planeación Institucional, el proceso de planeación de programas operativos incluye la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA). En este ejercicio, cada nivel educativo —inicial, preescolar, primaria y secundaria— define las actividades concretas, la calendarización detallada y los mecanismos de seguimiento necesarios para la operación efectiva del servicio educativo.

## Descripción del proceso

Tabla 5. Ficha Descriptiva del Proceso de “Planeación de Programas Operativos”.

Nombre del proceso	Planeación de Programas Operativos
<b>Descripción</b>	El proceso comienza con la recepción del presupuesto autorizado y la revisión de los resultados del ciclo anterior. Con base en ello, los responsables de las áreas definen metas y actividades, asignan los recursos necesarios e integran el Plan Operativo Anual (POA), el cual es revisado y validado por la Dirección para su formalización.
<b>Misión/objetivo</b>	Asegurar que cada Dirección cuente con un Plan Operativo Anual alineado al presupuesto autorizado, con metas y actividades verificables, calendarizadas y respaldadas por la asignación de recursos humanos, financieros y materiales.
<b>Responsable</b>	Dirección de área
<b>Coordinación</b>	El proceso se coordina entre la Dirección General, las Subdirecciones Académica y Administrativa, y las áreas de apoyo (Control Escolar, Recursos Humanos, Finanzas y Materiales). La Dirección General valida y supervisa, mientras que las áreas colaboran en la definición de metas, asignación de recursos e integración del POA.
<b>Destinatario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH, como instancia supervisora.</li> <li>— Comunidades académicas y estudiantiles, como beneficiarias de las acciones definidas en el POA.</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inicio: Recepción del oficio de presupuesto autorizado.</li> <li>— Fin: Entrega del Programa Operativo Anual validado por la Dirección</li> </ul>
<b>Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oficios de presupuesto autorizado</li> <li>— Resultados del ciclo anterior</li> <li>— Diagnósticos institucionales</li> <li>— Normatividad aplicable</li> <li>— Metas sectoriales establecidas</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Documento del Plan Operativo Anual (POA);</li> </ul>
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Actas de planeación;</li> <li>— Formatos de indicadores;</li> <li>— Evidencias de reuniones</li> <li>— Reportes de carga en SICIP.</li> </ul>
<b>Procesos asociados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proceso de Planeación Institucional</li> <li>— Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios</li> <li>— Proceso de Seguimiento de la MIR</li> </ul>
<b>Aplicación informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario)</li> <li>— SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.

## Valoración del proceso

### Insumos

- **Tiempo.** El tiempo asignado para la elaboración de los Programas Operativos Anuales se considera suficiente para revisar los resultados del ciclo anterior, integrar diagnósticos y organizar metas y actividades. La calendarización definida permite cumplir con la entrega en los plazos que solicita el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH. Sin embargo, se identificó que en algunos casos los ajustes al calendario deben hacerse de manera conjunta con las áreas de apoyo, particularmente cuando existen cargas adicionales de trabajo vinculadas al inicio del ciclo escolar.
- **Personal.** El personal disponible en las direcciones de área, subdirecciones académicas y administrativas, así como en las áreas de apoyo, se considera suficiente para la integración de los POA. La participación de estas instancias asegura la elaboración técnica del documento y su alineación con los techos presupuestales autorizados por la Secretaría de Hacienda estatal y canalizados a través del Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal. No obstante, se ha señalado que la carga administrativa y la multiplicidad de reportes a nivel central pueden generar presión adicional en ciertos periodos críticos, lo que demanda una mejor distribución de tareas.
- **Recursos financieros.** Los recursos financieros se integran directamente con base en los techos presupuestales autorizados, lo que otorga certeza sobre la disponibilidad para la planeación anual. Esta vinculación entre presupuesto y metas permite que los POA se elaboren con un soporte financiero claro, aunque se reconoce que los recursos siguen siendo limitados y deben priorizarse cuidadosamente. En particular, en actividades que implican traslados, capacitaciones o adquisición de materiales, los presupuestos ajustados obligan a optimizar la ejecución.
- **Infraestructura.** La infraestructura disponible en general permite la integración del POA, con acceso a oficinas, sistemas y espacios de trabajo necesarios. Sin embargo, al igual que en otros procesos, se identifican limitaciones en la actualización tecnológica y en la conectividad en algunos planteles o áreas desconcentradas. El uso de plataformas como el SICIP y el SIP exige contar con equipo actualizado y conectividad estable, lo cual no siempre está garantizado en todas las áreas.

### Productos

Los productos derivados del proceso de elaboración del POA —principalmente el documento institucional validado, las metas calendarizadas y los reportes en los sistemas SICIP y SIP— funcionan como insumos clave para los procesos subsecuentes, en particular para la ejecución operativa, el seguimiento programático y la evaluación de la MIR.

En este sentido, cada dirección y subdirección entrega diagnósticos, metas y actividades concretas que sirven de base para la asignación presupuestaria y para la alimentación de los indicadores que posteriormente se integran en los sistemas del Departamento de Seguimiento

Programático y Presupuestal de SEECH. Así, el POA no constituye un producto terminal, sino que se convierte en un insumo indispensable para la gestión institucional y para la rendición de cuentas del sistema educativo estatal.

### *Sistemas de información*

Los sistemas de información en las distintas etapas del proceso de elaboración del POA sí funcionan como una fuente de información tanto para los sistemas de monitoreo a nivel central como para los ejecutores en cada nivel educativo.

- **Educación inicial y preescolar:** el Escritorio Virtual es la herramienta principal utilizada para el reporte de matrícula, contenidos y avances. Estos registros se consolidan en el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH y alimentan la MIR, garantizando trazabilidad y consistencia entre diagnósticos locales y el monitoreo central.
- **Educación primaria:** además del Escritorio Virtual, se emplean sistemas complementarios como el SIsAT (Sistema de Alerta Temprana) y el SIE (Sistema de Información Educativa). Estas herramientas permiten proyectar matrícula, cobertura y desempeño docente, ofreciendo insumos clave que fortalecen la planeación y sirven directamente para el seguimiento institucional.
- **Educación secundaria:** se identificó un uso más sistemático del SIE y el SIsAT, que sincronizan información académica, administrativa y de planeación entre las zonas escolares, la DGGEYT y la Secretaría de Educación estatal. Estos sistemas garantizan la coherencia vertical de la información y la trazabilidad de los datos que alimentan el monitoreo central.
- **Asociaciones de padres de familia:** la información administrativa de las asociaciones queda registrada en el SIE (Sistema de Información Educativa), que concentra actas constitutivas y reportes de asamblea.

### *Coordinación.*

La coordinación para la elaboración del POA es adecuada, ya que integra a la Dirección General, las subdirecciones académicas y administrativas, y las áreas de apoyo. Esta articulación asegura que los diagnósticos, metas y actividades se ajusten a los techos presupuestales comunicados por el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal, quedando reflejados en un documento único validado por la Dirección. Además, la coordinación con SEECH fortalece la supervisión y garantiza que el POA cumpla con los criterios estatales.

### *Pertinencia.*

El proceso de elaboración del POA resulta pertinente en el contexto normativo y operativo del proceso, ya que permite traducir los diagnósticos institucionales, los resultados del ciclo anterior



y los techos presupuestales autorizados en un plan anual verificable. Su pertinencia radica en que conecta directamente la planeación institucional con la ejecución presupuestaria, asegurando que las metas y actividades queden calendarizadas y respaldadas por los recursos disponibles.

En el ámbito académico y administrativo, la pertinencia se refleja en que cada área cuenta con un instrumento formal que guía su operación durante el ciclo escolar. Asimismo, el POA ofrece un marco de referencia común para el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH, que facilita la supervisión y la integración de reportes en sistemas SIP, como parte del seguimiento de la MIR. No obstante, la pertinencia práctica del proceso depende de la capacidad de cada área para ajustar sus metas a las condiciones particulares de sus planteles, en especial en contextos con limitaciones de personal, conectividad o infraestructura.

### **Importancia estratégica.**

La elaboración del POA tiene una importancia estratégica porque constituye el puente entre el presupuesto autorizado y la operación institucional. Al articular metas, actividades y resultados esperados en un solo documento, este proceso asegura que la gestión educativa avance con un enfoque orientado a resultados y con criterios de transparencia y rendición de cuentas. Su relevancia estratégica también se expresa en que el POA integra los diagnósticos y los resultados del ciclo anterior con la planeación futura, configurando un ciclo continuo de mejora. De este modo, los aprendizajes y ajustes del pasado sirven de base para planear las acciones del siguiente periodo, generando coherencia y continuidad en la gestión.

## **3. Proceso Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.**

### **Descripción del proceso**

*Tabla 6. Ficha descriptiva del proceso “Proceso Presupuestación Basada en Resultados para Programas presupuestarios”*

Nombre del proceso	Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios
<b>Descripción</b>	El proceso inicia con la recepción del oficio de Secretaría de Hacienda, a partir del cual se analizan los techos financieros y se actualizan los diagnósticos programáticos. De manera simultánea, las Direcciones registran metas y objetivos en el SIP y el Departamento de Cómputo y Recursos Humanos elabora el costeo de los servicios personales. Con esta información, el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal realiza la carga archivos planos en el SICIP en dos momentos: primero para integrar el anteproyecto y después para atender los ajustes emitidos por la Secretaría de Hacienda. Finalmente, el proceso concluye con la emisión de reportes y oficios de presupuesto autorizado que garantizan la disponibilidad de recursos para la operación de los programas del SEECH.



<b>Misión/objetivo</b>	Garantizar que la información programática, financiera y de personal sea integrada y validada de manera ordenada, a fin de contar con un presupuesto autorizado que asegure la operación continua y eficiente de los programas del SEECH.
<b>Responsable</b>	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
<b>Coordinación:</b>	El proceso se coordina con las Direcciones, encargadas de la carga y ajuste de metas y objetivos en el SIP, y con el Departamento de Cómputo y Recursos Humanos, responsable de elaborar y ajustar el costeo de servicios personales.
<b>Destinatario</b>	La Secretaría de Hacienda del Estado (como receptor del anteproyecto, formatos de seguimiento y presupuesto autorizado) y las áreas del SEECH que requieren contar con presupuesto aprobado para la operación de sus programas.
<b>Límites</b>	Inicio: Recepción de oficio de inicio de preparación de programas presupuestarios emitido por la Secretaría de Hacienda. Fin: Emisión de reportes y oficios de presupuesto autorizado con oficio y listado.
<b>Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda.</li> <li>— Lineamientos y techos financieros.</li> <li>— Costeo de servicios personales.</li> <li>— Información programática y diagnósticos (AP, AO, EA, MIR).</li> <li>— Solicitudes y ajustes de las áreas.</li> <li>— Formatos de seguimiento emitidos por la Secretaría de Hacienda.</li> <li>— Oficios de ajustes presupuestales</li> </ul>
<b>Productos</b>	— Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Archivos planos de planeación cargados en SICIP (Momento 1 y 2).</li> <li>— Acuses de carga del anteproyecto en SICIP.</li> <li>— Reportes de presupuesto autorizado.</li> <li>— Oficios de notificación y de presupuesto autorizado.</li> <li>— Ajustes programáticos y presupuestales integrados en SICIP.</li> </ul>
<b>Procesos asociados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proceso de Planeación Institucional</li> <li>— Proceso de Planeación de Programas Operativos</li> <li>— Proceso de Seguimiento de la MIR</li> </ul>
<b>Aplicación informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario).</li> <li>— SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

## Valoración del proceso

### Insumos y recursos

- **Tiempo.** El tiempo de realización del proceso está definido por los lineamientos y calendarios emitidos por SEECH. Esto asegura que las actividades fijas y cíclicas se cumplan en los periodos previstos. Sin embargo, los ajustes emitidos por la Secretaría de Hacienda suelen concentrarse en etapas finales.
- **Personal.** SEECH cuenta con personal organizado en áreas específicas (dirección, subdirecciones, control escolar, recursos humanos, financieros y materiales), con funciones y perfiles normativamente establecidos. No obstante, la carga de trabajo varía según las necesidades de cada área o departamento, lo que puede tensionar la

suficiencia del personal en determinados momentos, en especial durante las cargas al sistema y ajustes de última hora.

- **Recursos financieros.** Los recursos financieros permiten cubrir la operación de las áreas administrativas. Sin embargo, durante las entrevistas se señaló que estos recursos suelen ser limitados para actividades adicionales o de mejora, restringiendo la capacidad de respuesta más allá de lo básico.
- **Infraestructura.** Las áreas disponen de infraestructura y capacidad instalada para la ejecución de las actividades del proceso. Sin embargo, se destaca que existen oportunidades para mejorar en elementos como equipo de cómputo.

### **Productos**

El producto principal del proceso es la Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, que integra información programática, financiera en congruencia con los techos presupuestales y los diagnósticos institucionales. Este producto proporciona insumos para el proceso de seguimiento y monitoreo de la MIR, asegurando la coherencia entre lo programado y lo posteriormente evaluado; permite que las áreas cuenten con un marco de referencia para la ejecución de metas y actividades. Además de generar evidencia documental que será utilizada en la planeación de ciclos posteriores y en la rendición de cuentas.

### **Sistemas de información**

Los sistemas de información en este proceso funcionan como una fuente confiable tanto para el monitoreo central como para los ejecutores.

- El SIP concentra metas y objetivos de las direcciones, constituyendo la base programática.
- El SICIP recibe los archivos planos en dos momentos (anteproyecto y ajustes), asegurando que los datos programáticos y presupuestales se registren de manera formal y trazable.
- Los formatos de seguimiento emitidos por la Secretaría de Hacienda sirven como referencia para ajustes que se reflejan en los sistemas internos.

### **Coordinación**

La coordinación es adecuada porque integra a las direcciones (que cargan metas en el SIP), al Departamento de Cómputo y Recursos Humanos (que elabora el costeo de servicios personales) y al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (que consolida y carga la información en el SICIP).

Aunque los plazos definidos externamente pueden generar tensiones, la articulación entre estas áreas permite cumplir con las entregas y asegurar la consistencia de la información remitida a la Secretaría de Hacienda.

### *Pertinencia*

El proceso es pertinente en el marco normativo y operativo porque garantiza la integración de diagnósticos, metas, objetivos y plantillas en un esquema presupuestal que responde a los lineamientos de la Secretaría de Hacienda y SEECH. La pertinencia se refleja en que la información generada no solo ordena la planeación institucional, sino que asegura la disponibilidad de insumos para la autorización del presupuesto y para los procesos posteriores de seguimiento y evaluación.

### *Importancia estratégica*

La presupuestación basada en resultados es un proceso estratégico porque asegura la continuidad de la operación de los programas de SEECH a través de la integración y validación de la información programática, financiera y de personal.

Su importancia se refleja en que:

- Conecta la planeación institucional con la autorización del gasto.
- Genera insumos para el seguimiento de indicadores y metas de la MIR, facilitando la evaluación del desempeño institucional.

### *Conclusión*

Finalmente, el proceso es un soporte para la toma de decisiones. La centralización de la información de todas las instituciones permite identificar tendencias en cobertura, permanencia y eficiencia terminal. La utilidad de esta información depende de la calidad y pertinencia de los indicadores. Si los indicadores no representan de manera adecuada la realidad institucional, la capacidad de orientar decisiones estratégicas se reduce. La oportunidad está en fortalecer el diseño de indicadores que reflejen mejor la diversidad institucional y permitan decisiones más precisas. En conjunto, estas características muestran que el proceso de SEECH no se limita a cumplir con la normatividad, sino que funciona como un eje de articulación estratégica que conecta planeación, recursos y resultados. Su relevancia radica en garantizar coherencia con los planes estatales y nacionales, al mismo tiempo que ofrece la posibilidad de fortalecer su pertinencia mediante mayor flexibilidad en metas, retroalimentación efectiva y mejores indicadores.

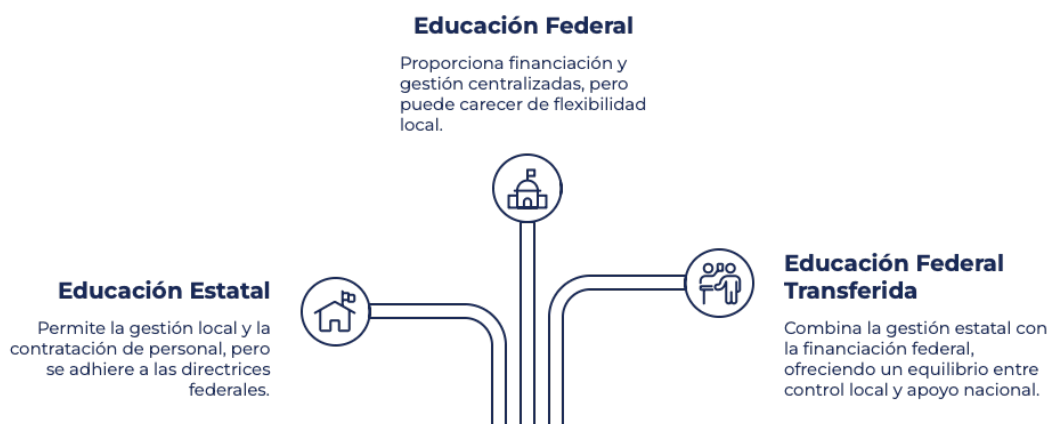
## Tema III. Coherencia

### Pregunta 2.

¿Cómo se vincula el programa al PED, programa sectorial e institucional, y otros programas de la institución?

En el Estado de Chihuahua coexisten tres modalidades de educación pública más la particular, diferenciadas por la fuente de financiamiento y la autoridad responsable de su gestión. La educación estatal es financiada y administrada directamente por el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Educación y Deporte. La educación federal incluye escuelas que dependen directamente de la SEP, con recursos, gestión y nómina centralizados a nivel nacional. La educación federal transferida se trata de escuelas que, tras el proceso de descentralización de 1992, son gestionadas operativamente por SEECH, aunque siguen financiadas y normadas desde la federación.

*Ilustración 3. Organización político-administrativa que determina la gestión financiamiento y responsabilidades sobre los servicios educativos del estado de Chihuahua.*



*Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.*

## Coherencia externa

En este contexto, el programa “2E206C1 – Cobertura en Educación Básica Inclusiva” tiene como objetivo general “*brindar el servicio educativo a la población con derecho a contar con formación básica en sus diferentes niveles y modalidades*”. Dicho objetivo se encuentra alineado con los principales instrumentos de planeación gubernamental en sus distintos niveles —nacional, estatal y sectorial—, asegurando coherencia entre las metas de cobertura, inclusión y permanencia educativa.

La siguiente tabla detalla la vinculación específica de cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) —Fin, Propósito y Componentes, incluyendo el servicio de atención brindado a las Asociaciones de Padres de Familia— con los instrumentos de planeación correspondientes:

*Tabla 7. Vinculación de los niveles de la MIR del Pp 2E206C1 con la planeación nacional, estatal y ODS.*

<b>Programa Sectorial de Educación 2022–2027</b> (Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua, 2022)	<b>Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027</b> (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2022)	<b>Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030</b> (Gobierno de México, 2025)	<b>ODS</b> (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (s.f))
<b>Fin:</b> Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia de Educación Básica mediante la oferta del servicio educativo en escuelas federal transferido.			
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo general: Incrementar la cobertura educativa en la entidad.	<b>Eje 1: Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.</b> Objetivo 1: Ampliar la cobertura educativa en la entidad.	<b>Eje general 2: Desarrollo con bienestar y humanismo.</b> Objetivo 2.3: Garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación inclusiva y equitativa para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas.	<b>ODS 4: Educación de calidad.</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
<b>Propósito:</b> Población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica en escuelas federal transferido cuenta con acceso para su formación básica			
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo específico 1: Asegurar acceso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos.	<b>Eje 1: Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.</b> Objetivo 1: Ampliar la cobertura educativa en la entidad. <b>Estrategia.</b> Garantizar el derecho a la educación para la población.		
<b>Componente 01. Servicio de educación Inicial otorgado</b>			
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo específico 1: Asegurar acceso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos. Objetivo específico 2: Impulsar la inclusión de estudiantes de grupos vulnerables con perspectiva de género.	<b>Objetivo 1:</b> Ampliar la cobertura educativa en la entidad. <b>Estrategia.</b> Garantizar el derecho a la educación para la población. <b>Línea de acción:</b> Reducir las brechas de cobertura a todos los tipos, niveles y modalidades educativas		
<b>Componente 02. Servicio de educación Preescolar otorgado</b>			
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo específico 1: Asegurar acceso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos. Objetivo específico 2: Impulsar la inclusión de estudiantes de grupos vulnerables con perspectiva de género.	<b>Objetivo 1:</b> Ampliar la cobertura educativa en la entidad. <b>Estrategia.</b> Garantizar el derecho a la educación para la población. <b>Línea de acción:</b> Reducir las brechas de cobertura a todos los tipos, niveles y modalidades educativas		
<b>Componente 03. Servicio de educación Primaria otorgado</b>			

Programa Sectorial de Educación 2022–2027 (Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua, 2022)	Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027 (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2022)	Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030 (Gobierno de México, 2025)	ODS (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (s.f))
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo específico 1: Asegurar acceso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos. Objetivo específico 2: Impulsar la inclusión de estudiantes de grupos vulnerables con perspectiva de género.	<b>Objetivo 1:</b> Ampliar la cobertura educativa en la entidad. <b>Estrategia.</b> Garantizar el derecho a la educación para la población. <b>Línea de acción:</b> 1. Reducir las brechas de cobertura a todos los tipos, niveles y modalidades educativas. 2. Elevar la eficiencia terminal en todos los tipos, niveles y modalidades educativas.		
<b>Componente 04. Servicio de educación Secundaria otorgado</b>			
<b>Programa 1. Cobertura educativa.</b> Objetivo específico 1: Asegurar acceso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos. Objetivo específico 2: Impulsar la inclusión de estudiantes de grupos vulnerables con perspectiva de género.	<b>Objetivo 1:</b> Ampliar la cobertura educativa en la entidad. <b>Estrategia.</b> Garantizar el derecho a la educación para la población. <b>Línea de acción:</b> 1. Reducir las brechas de cobertura a todos los tipos, niveles y modalidades educativas. 2. Elevar la eficiencia terminal en todos los tipos, niveles y modalidades educativas. 3. Garantizar la inclusión educativa sin ninguna discriminación de ninguna índole. 4. Generar condiciones educativas para mejorar la calidad de atención de estudiantes que presentan necesidades educativas especiales (NEE) en todos los tipos, niveles y modalidades.		
<b>Componente 05. Servicio de atención brindado a las Asociaciones de Padres de Familia de las Escuelas de Educación Básica.</b>			
	<b>Objetivo 2.</b> 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, la equidad y perspectiva de género.		

*Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.*

Es necesario señalar que aun cuando los componentes C02, C03 y C04 del Programa se alinean con el Programa Sectorial de Educación, no son consistentes las metas de ambos programas. Como se explicará en la siguiente pregunta, mientras que el Programa Sectorial establece metas ascendentes de cobertura de educación básica, el Programa 2E206C1 en los años recientes ha establecido metas con trayectoria descendente debido a la reducción de la matrícula, lo que es acorde con la pirámide poblacional regresiva del Censo de Población de 2020. Por tanto, hay un espacio en el que no se cumple con la coherencia externa plenamente.

Por otra parte, al analizar la coherencia externa con otros programas estatales y/o federales se ha encontrado que hay complementariedades, coincidencias y duplicidades.



- **Educación inicial.** Para brindar el servicio de educación inicial en el estado de Chihuahua actualmente hay programas federales y federal transferido. Programas como Educación Inicial y Básica Comunitaria, o el Programa Expansión de la Educación Inicial, coincidencia<sup>3</sup> con el Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva en el objetivo de brindar el servicio de educación inicial; mientras que otros como el programa La Escuela es Nuestra, son complementarios ya que buscan mejorar las condiciones de los espacios educativos. Si bien se encontraron coincidencias y complementariedades, no se identificaron duplicidades ya que su focalización es específica.
- **Educación preescolar.** Para la provisión del servicio de educación preescolar en el estado de Chihuahua, se identifican diversos programas que pueden coincidir o complementarse con el Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva. Programas como Cobertura en Educación Básica muestran coincidencia, dado que tienen como propósito central otorgar el servicio de educación básica y atienden a la misma población objetivo en el nivel preescolar, compartiendo componentes similares. Por otro lado, programas como La Escuela es Nuestra resultan complementarios, ya que su enfoque está en la mejora de la infraestructura, equipamiento y condiciones físicas de los planteles, no en la provisión directa del servicio educativo. Asimismo, el Programa de Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE) también es complementario, pues atiende a estudiantes con discapacidad o necesidades específicas dentro de preescolar, ofreciendo apoyos y adaptaciones adicionales que fortalecen la inclusión educativa. Finalmente, iniciativas como Educación Inicial y Básica Comunitaria se consideran complementarias, ya que operan en contextos comunitarios o multigrado donde los servicios regulares no siempre tienen cobertura, utilizando modelos alternativos para la población de 3 a 5 años.
- **Educación primaria.** Se identificaron programas estatales, federales y federal transferido cuyo objetivo es brindar servicios de educación primaria. El Programa estatal Cobertura en educación básica brinda servicios de educación básica y especial, y su población objetivo son niñas y niños de 3 a 14 años. De acuerdo con la definición de duplicidad establecida en los términos de referencia<sup>4</sup>, el Programa de 2E206C1 a cargo de SEECH y el programa Cobertura en educación básica a cargo de la Secretaría de Educación y Deporte se duplican.
- **Educación secundaria.** Para la prestación del servicio de educación secundaria en el estado de Chihuahua, se identifican programas que presentan coincidencias y complementariedades con el Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva. El programa de Cobertura en Educación Básica (estatal) constituye una coincidencia, ya que comparte la misma población objetivo —jóvenes de 12 a 14 años— y el mismo propósito central de garantizar acceso, permanencia y egreso en la educación básica, incluyendo la modalidad secundaria con enfoque de equidad y

---

3 Coincidencia: Los objetivos (propósito) son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias. Sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población, por lo tanto, son coincidentes **No se especifica ningún origen.**

4 Duplicidad: Cuentan con un mismo objetivo central, mediante la entrega de bienes y/o servicios con características iguales. Se atiende a una misma población mediante el mismo tipo de bien y/o servicio **No se especifica ningún origen.**



perspectiva de género. Por su parte, el Programa de Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE) es complementario, pues atiende a estudiantes con discapacidad o necesidades educativas específicas en secundaria, brindando apoyos adicionales que fortalecen la inclusión en este nivel. Asimismo, el programa La Escuela es Nuestra se clasifica como complementario, al enfocarse en la mejora de la infraestructura y equipamiento de los planteles, lo que favorece las condiciones físicas para el aprendizaje, aunque no incide directamente en la provisión del servicio educativo. Finalmente, la Educación para Adultos también se considera complementaria, ya que atiende a personas mayores de 15 años en proceso de concluir primaria o secundaria, lo que contribuye a reducir el rezago educativo, aunque su población objetivo no es la misma de la secundaria regular. En este análisis no se identificaron duplicidades, ya que los programas se diferencian claramente en cuanto a objetivos, población atendida y tipo de apoyos brindados.

### Coherencia interna

Al interior de la institución, el programa mantiene una alineación adecuada con otras intervenciones que comparten la misión de garantizar el acceso a servicios educativos. Esta coherencia interna se refleja principalmente en la complementariedad con programas que apoyan funciones administrativas, técnicas y operativas necesarias para su implementación, como es el caso de los programas orientados a la gestión institucional o al soporte en recursos humanos y materiales.

Además, el programa se articula con iniciativas que buscan mejorar la calidad educativa, ampliar la cobertura en zonas prioritarias o garantizar condiciones mínimas para el aprendizaje, lo cual permite aprovechar sinergias y evitar duplicidades. Esta relación favorece un entorno institucional coordinado, en el que los programas se potencian entre sí y avanzan hacia objetivos comunes.

*Tabla 8. Complementariedades y coincidencias del Programa 2E206C1, coherencia interna.*

Nivel educativo	Programa	Tipo de relación	Características
<b>Educación Básica</b>	1S062A1 – Servicios de Apoyos para el Acceso y Permanencia en Educación Básica y Normal	Complementariedad	El programa 1S062A1 es complementario al 2E206C1, ya que mientras este otorga el servicio educativo central en educación básica, el primero provee apoyos para acceso y permanencia (becas, predomingos, anteojos, apoyos alimentarios y de movilidad).
<b>Educación Básica</b>	2E208C1 – Servicios para la Calidad en Educación Básica	Complementariedad	El programa 2E208C1 es complementario al 2E206C1, pues fortalece los ambientes escolares mediante distribución de libros de texto, mejora de infraestructura, equipamiento y limpieza.
<b>Educación Normal y Posgrado</b>	2E207C1 – Cobertura en Educación	Complementariedad	El programa 2E207C1 es complementario al 2E206C1, porque forma profesionales en educación, especialmente para educación

Nivel educativo	Programa	Tipo de relación	Características
	Normal y Posgrado		básica, fortaleciendo la docencia y la gestión escolar.
<b>Educación Básica, Normal y Posgrado</b>	2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado	– Complementariedad	El programa 2E209C1 es complementario al 2E206C1, ya que asegura la gestión administrativa eficaz para la operación de centros de trabajo, incluyendo distribución de personal y trámites, necesarios para la ejecución de programas de cobertura y apoyos.

*Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.*

## Conclusión

Se concluye que el programa presenta coherencia externa parcial con los marcos de planeación nacionales, estatales y sectoriales, así como con los ODS, y en la articulación con otros programas del sector educativo. Se detectan dos puntos críticos: (1) las metas definidas en el Programa Sectorial de Educación no son consistentes con la trayectoria demográfica de la población en edad escolar (0 a 14 años), mientras que las metas del programa siguen esa tendencia, al igual que la matrícula total de educación básica en el estado. La tendencia decreciente de esta población limita la viabilidad de los incrementos proyectados en la matrícula, lo que evidencia una brecha entre la planeación estratégica y la realidad poblacional del estado; y (2) la coexistencia de tres modalidades de educación pública, diferenciadas por la fuente de financiamiento y la autoridad responsable de su gestión, provoca duplicidad de programas.

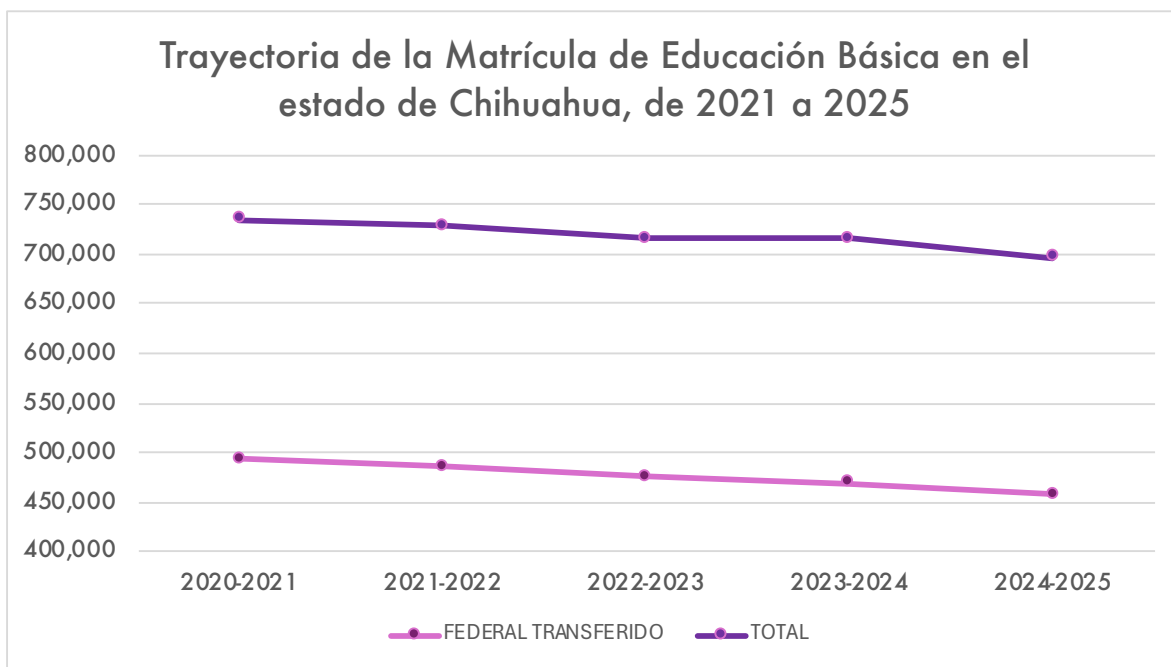
Respecto a la coherencia interna con otros programas de la institución se encuentra que programas como el Programa 1S062A1, el 2E207C1, el 2E208C1 y el 2E209C1 son complementarios y coadyuvan al logro de los objetivos de resultados del Programa evaluado.

### Pregunta 3.

¿En qué medida se alinean los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo?

La población objetivo del Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Integral es “La población del estado de Chihuahua que requieren el servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido”, para 2025 es de 472,532 alumnas y alumnos /49.1% mujeres y 50.9% hombres) (SEECH, 2025a). De acuerdo con los Datos estadísticos de SEECH (SEECH, 2025b), de 2020 a 2025 la trayectoria de la matrícula ha sido la siguiente:

*Gráfica 1. Comparativo de la matrícula de educación básica total del estado y la atendida en Centros Federal Transferido.*

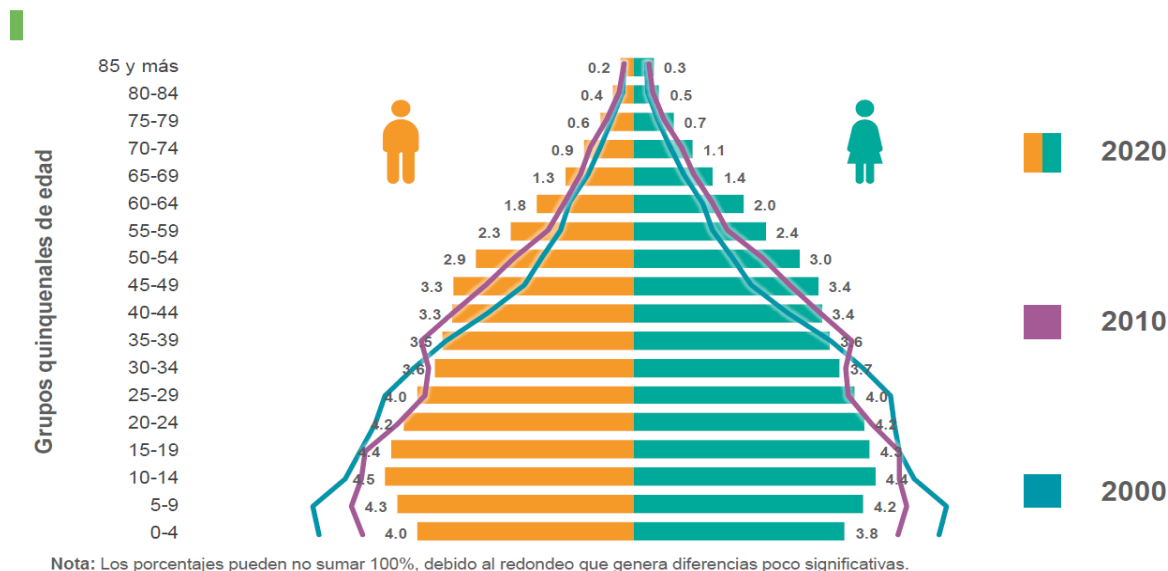


*Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH. C-evalua, 2025.*

En la Gráfica 1 se aprecia que de 2020 a 2025 la trayectoria de la matrícula total de educación básica ha sido descendente, tanto a nivel global en el estado de Chihuahua, como en los centros federal transferido. El total de la matrícula tuvo una variación porcentual de -5% de 2020 a 2025. De la totalidad de servicios de educación básica (estatales, federal, federal transferido y privado), en promedio en ese periodo, el 66.3% de la matrícula correspondió a centros federal transferido, es decir, casi dos terceras partes. (SEECH, 2025b)

Por otra parte, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI, 2020), la población total en Chihuahua era de 3 741 869 habitantes, de ellos, 1 888 822 mujeres (50.5%) y 1 853 822 hombres (49.5%), presentando la siguiente pirámide poblacional.

*Ilustración 4. Población del estado de Chihuahua, 2020.*



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.*

En la Ilustración 4 se aprecia que la pirámide poblacional ha disminuido su base del año 2000 al 2020, siendo los grupos de 0 – 4 años (Educación inicial y preescolar), de 5 a 9 años (Primaria), y de 10 a 14 años (Primaria y Secundaria) más reducidos en 2020 que en 2000.

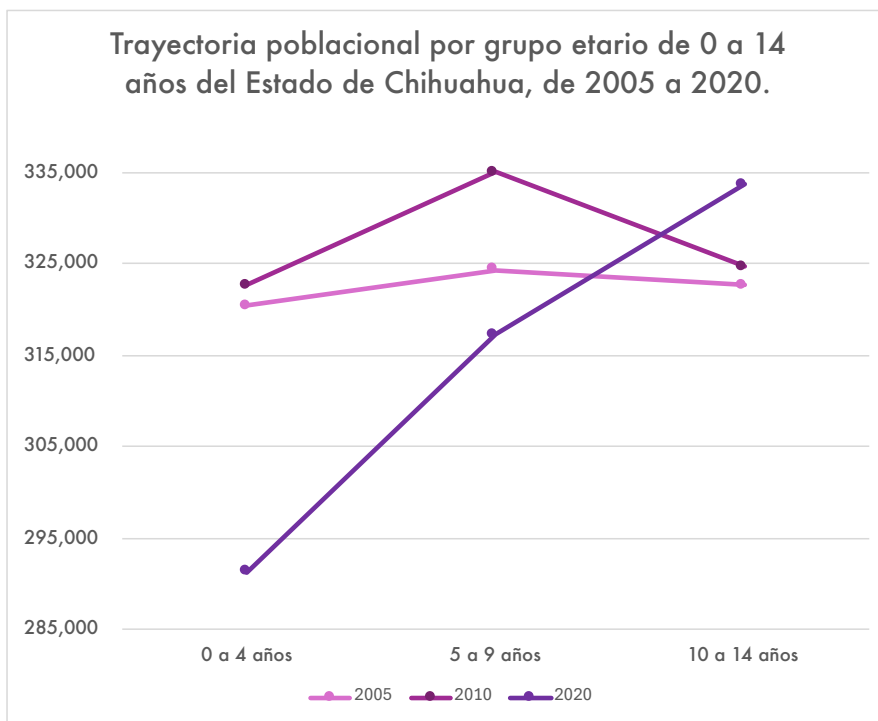
En la Gráfica 2 se puede observar que la población del estado de Chihuahua de 0 a 4 años (INEGI, 2020) se encontró en el punto más bajo de los últimos 15 años, esa población actualmente se encuentra en edad de cursar la primaria, lo cual es coincidente con el descenso en la matrícula de primaria en los últimos años, que se presenta en la Gráfica 3.

La disminución de la población infantil en el estado de Chihuahua, como en el resto del país<sup>5</sup>, se debe a un conjunto de factores demográficos y socioeconómicos interrelacionados. Las principales causas identificadas en los análisis poblacionales son:

<sup>5</sup> El volumen de la población que requiere matricularse en primaria, los niños de seis a 12 años, descendió en un millón 200 mil en 15 años (de 2010 a 2025), en los últimos tres años el descenso en este grupo de edad fue de 515 mil 434 (de ser 15.6 millones en 2021 pasaron a conformar un volumen de 15.1 millones).

En los próximos seis años, la demanda a las escuelas primarias descenderá en 626 mil 781 estudiantes (de 14 millones 974 mil a 14 millones 348 mil niñas y niños de seis a 12 años, 2025 a 2030). El ritmo del descenso es muy variable en las entidades; la menor

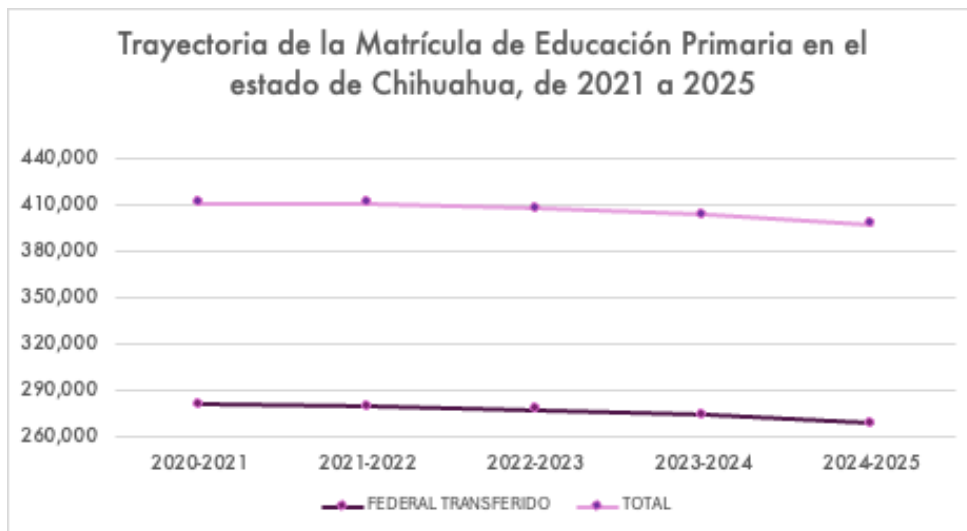
Gráfica 2. Comparativo del comportamiento poblacional por grupo etario de 0 a 14 años del Estado de Chihuahua, de 2005 a 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de INEGI. C-evalua, 2025.

demanda la tendrá la Ciudad de México, donde el grupo de niñas y niños de seis a 12 años bajará de 7.7 a 6.5 por ciento de la población capitalina; en el otro extremo se encuentra Chiapas (con la población más joven), donde la demanda al nivel primaria pasará de 14.5 a 14.4 por ciento de su población.

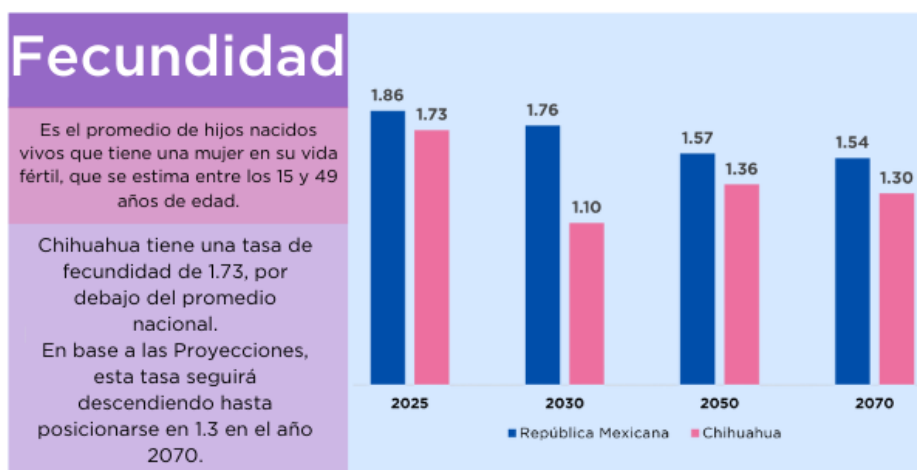
Gráfica 3. Comparativo de la matrícula de educación básica total del estado y la atendida en Centros Federal Transferido.



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH. C-evalua, 2025.

**Disminución de la fecundidad:** La tasa global de fecundidad (TGF) en México, y específicamente en Chihuahua, ha continuado una trayectoria descendente. Este fenómeno se relaciona con el aumento del acceso a la educación y a la salud sexual y reproductiva, así como con la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral y la postergación de la maternidad. La reducción en el número promedio de hijos por mujer es el principal motor de la contracción de la población en las cohortes más jóvenes.

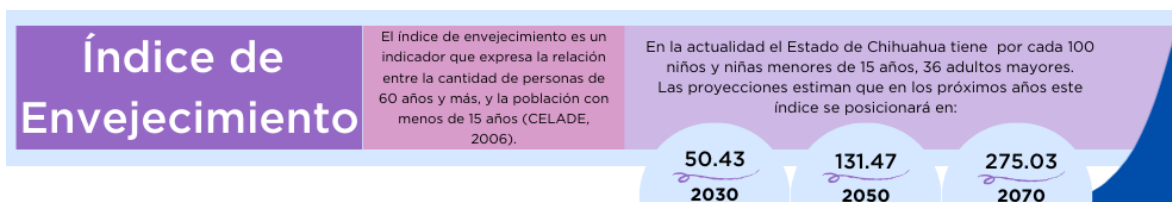
Ilustración 5. Proyección de la fecundidad en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070.



Fuente: Proyecciones de población 2025-2070 para el Estado de Chihuahua. Consejo Estatal de Población, 2025.

**Envejecimiento poblacional:** El descenso de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida han provocado un cambio en la estructura por edad de la población, con una base de la pirámide poblacional cada vez más angosta. Este proceso, conocido como transición demográfica, reduce la proporción de niños y niñas en el total de la población y aumenta la de los adultos mayores.

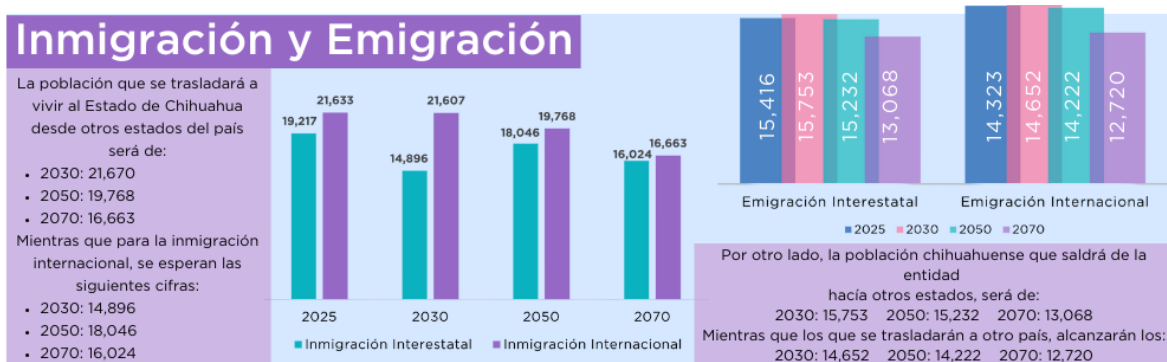
*Ilustración 6. Proyección del Índice de envejecimiento en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070.*



*Fuente: Proyecciones de población 2025-2070 para el Estado de Chihuahua. Consejo Estatal de Población, 2025.*

**Patrones de migración:** Si bien los datos de migración interna y externa son complejos, en algunos periodos se ha observado la migración de familias jóvenes con niños hacia otras entidades o a los Estados Unidos. Estos flujos migratorios, aunque no son la causa principal, pueden contribuir de manera marginal a la reducción de la población infantil.

*Ilustración 7. Proyección la migración en el estado de Chihuahua de 2025 a 2070.*



*Fuente: Proyecciones de población 2025-2070 para el Estado de Chihuahua. Consejo Estatal de Población, 2025.*

Los datos del INEGI son consistentes con las proyecciones que indican una continuidad en la disminución de la tasa de crecimiento natural. El Consejo Nacional de Población (CONAPO) en sus proyecciones de población, considera que la población infantil en Chihuahua continuará con una tendencia a la baja (CONAPO, 2025b).

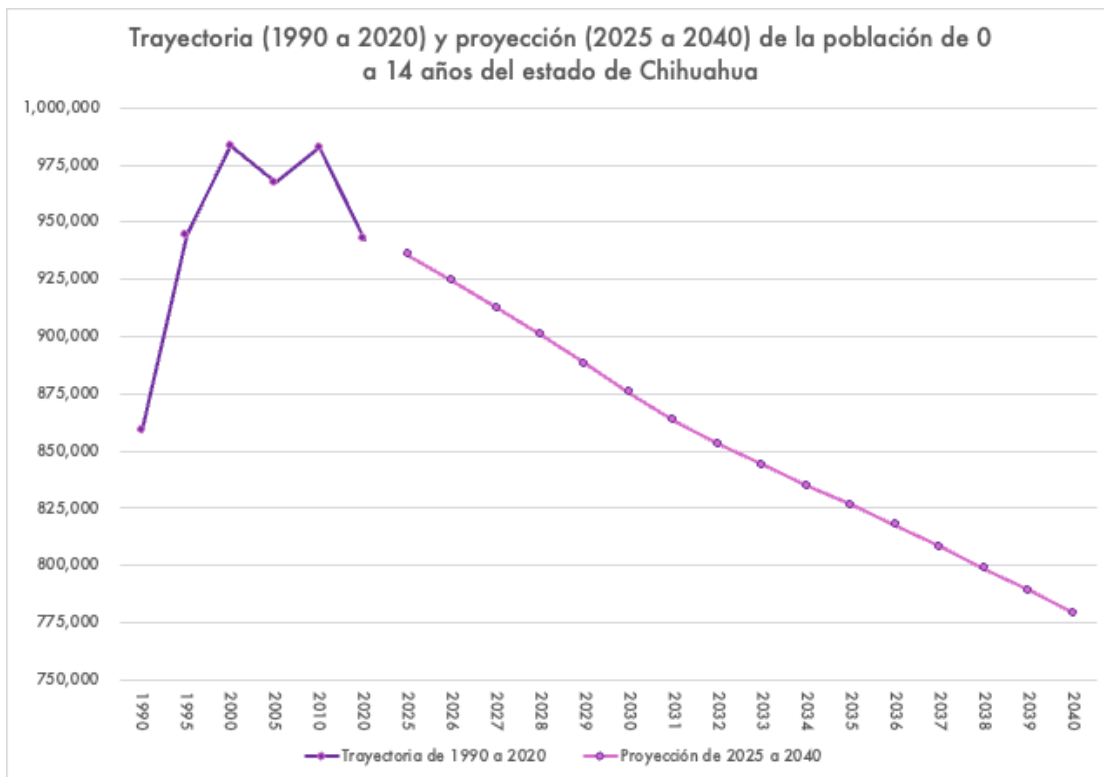


Tabla 9. Trayectoria y proyección de la población infantil de 0 a 14 años en el estado de Chihuahua.

Año	Trayectoria de 1990 a 2020	Proyección de 2025 a 2040
1990	858,761	
1995	944,339	
2000	983,121	
2005	967,376	
2010	982,401	
2020	942,323	
2025		935,721
2026		924,233
2027		912,440
2028		900,521
2029		888,193
2030		875,279
2031		863,404
2032		853,042
2033		843,799
2034		834,826
2035		826,410
2036		817,538
2037		808,099
2038		798,620
2039		788,923
2040		779,063

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH. C-evalua, 2025.

Gráfica 4. Trayectoria y proyección de la población infantil en el estado de Chihuahua.



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de INEGI y proyecciones de CONAPO. C-evalua, 2025.

Por tanto, es de esperarse que la matrícula de educación básica en el estado, tanto la total como la de los centros federal transferidos, presente una tendencia decreciente.

El Programa 2E206C1, para la cuantificación de su población potencial utiliza información estadística poblacional y para la cuantificación de su población objetivo considera la matrícula de alumnas y alumnos inscritos en el ciclo escolar, esta información la obtienen a través del Sistema de Información Educativa.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), de 2022 a 2025 las poblaciones objetivo del Programa 2E206C1 han presentado una tendencia descendente, lo cual es acorde al comportamiento poblacional y de la matrícula escolar de educación básica. En 2023 tuvo una variación porcentual de -2.01% respecto de 2022; en 2024 tuvo una variación porcentual de -2.27% respecto del año anterior, y para 2025 la variación porcentual fue de -1.18% respecto a 2024; acumulando una variación porcentual de -5.56% de 2022 a 2025.

*Tabla 10. Poblaciones Potencial y Objetivo del Programa.*

<b>Año</b>	<b>Descripción Potencial</b>	<b>Población</b>	<b>Valor Población Potencial</b>	<b>Descripción Objetivo</b>	<b>Población</b>	<b>Valor Población Objetivo</b>
<b>2022</b>	Población de 0 a 14 años que requiere el servicio educativo en algún nivel de la educación básica, exceptuando a los atendidos por el particular, estatal y federal. (SEECH, 2022)		722,919	Alumnas y Alumnos de 0 a 14 años de educación básica, atendidos en centros federal transferido.		498,808
<b>2023</b>	Población en el estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica, en cualquier nivel y/o modalidad, exceptuando a los atendidos por el particular, estatal y federal. (SEECH, 2023)		1,513,653	Población en el estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica, en cualquier nivel y/o modalidad que son atendidos en centros federal transferido.		488,991
<b>2024</b>	Población en el estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica, en cualquier nivel y/o modalidad, exceptuando a los atendidos por el particular, estatal y federal. (SEECH, 2024)		1,459,496	Población en el estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica, en cualquier nivel y/o modalidad que son atendidos en centros federal transferido.		478,126
<b>2025</b>	Población del estado de Chihuahua, que requieren el servicio de educación básica y pueden ser atendidos en centros federal transferido. (SEECH, 2025a)		1,413,201	Población del estado de Chihuahua, que requieren el servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido		472,532

*Fuente: Elaboración propia con información de las Matrices de Indicadores para Resultados del Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva de 2022 a 2025. C-evalua, 2025.*

Respecto a los indicadores de componentes que están vinculados a la población objetivo, los de educación preescolar, primaria y secundaria presentan un comportamiento descendente:

### **Componente 01. Servicio de educación inicial otorgado.**

Su indicador es: “Porcentaje de las y los infantes que concluyen el ciclo escolar en educación inicial”, teniendo como numerador el número de infantes que concluyen el ciclo t en educación inicial, su trayectoria es ascendente, lo cual es coincidente con que el valor inicial (1,004) sea menor que el valor programado (1,359); sin embargo, no es coincidente con la tendencia poblacional.

### **Componente 02. Servicio de educación preescolar otorgado.**

Su indicador es: “Porcentaje de niñas y niños que concluyen el ciclo escolar en educación preescolar”, teniendo como numerador el número de niñas y niños que concluyen el ciclo t en educación preescolar, su trayectoria es ascendente; sin embargo, el valor inicial (67,734) es mayor que el valor programado (62,858). Lo anterior es consistente con la tendencia poblacional, más no con la trayectoria ascendente que se señala para este indicador/numerador. Por lo que es necesario reconsiderar la trayectoria, ya que el comportamiento poblacional es descendente. Es decir, los resultados esperados del componente están alineados con el comportamiento de la población objetivo.

### **Componente 03. Servicio de educación primaria otorgado.**

Uno de sus dos indicadores es: “Porcentaje de niñas y niños que concluyen la educación primaria respecto de quienes lo iniciaron en el ciclo escolar t-5”, teniendo como numerador el número de niñas y niños que concluyen educación primaria en el ciclo actual, su trayectoria es descendente; el valor inicial (46,130) es mayor que el valor programado (44,902). Lo anterior es consistente con la tendencia poblacional, y con la trayectoria descendente que se señala para este indicador/numerador. Es decir, los resultados esperados del componente están alineados con el comportamiento de la población objetivo.

### **Componente 04. Servicio de educación secundaria otorgado.**

Uno de sus dos indicadores es: “Porcentaje de las y los adolescentes que concluyen la educación secundaria respecto de quienes lo iniciaron en el ciclo escolar t-2”, teniendo como numerador el número de las y los adolescentes que concluyen educación secundaria en el ciclo actual, su trayectoria es ascendente; sin embargo, el valor inicial (37,908) es mayor que el valor programado (37,422). Lo anterior es consistente con la tendencia poblacional, más no con la trayectoria ascendente que se señala para este indicador/numerador. Por lo que es necesario reconsiderar la trayectoria, ya que el comportamiento poblacional es descendente. Es decir, los resultados esperados del componente están alineados con el comportamiento de la población objetivo.

## **Conclusión**

El análisis de la información poblacional (INEGI y CONAPO) revela que la población infantil de 0 a 14 años en Chihuahua ha disminuido en los años recientes, y se espera que esta tendencia continúe. Esto se refleja en la matrícula de educación básica, que también ha tenido una

trayectoria descendente del 2020 al 2025. La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa 2E206C1 muestra que las poblaciones objetivo han disminuido, lo que concuerda con el comportamiento demográfico y de la matrícula escolar.

**Indicador de propósito (población objetivo):** El análisis realizado de 2022 a 2025 demuestra una clara tendencia descendente, la cuál es acorde con el comportamiento de la población objetivo. Sin embargo, para 2025 se establece en la MIR una trayectoria ascendente, que no es coincidente con el comportamiento de la población. Por lo tanto, se sugiere reconsiderar la trayectoria de estos indicadores para alinearlos con la realidad demográfica.

**Educación Primaria:** Los resultados esperados de este componente están completamente alineados con el comportamiento de la población objetivo, ya que su indicador de conclusión de primaria muestra una trayectoria descendente. Esto es consistente con la disminución de la población en edad de cursar la primaria.

**Educación Preescolar y Secundaria:** Los resultados esperados de estos componentes también son consistentes con la tendencia poblacional a la baja. Sin embargo, hay una inconsistencia: aunque la información de los numeradores es correcta la trayectoria establecida en la MIR para sus indicadores es ascendente, lo cual no concuerda con el comportamiento descendente de la población. Por lo tanto, se sugiere reconsiderar la trayectoria de estos indicadores para alinearlos con la realidad demográfica.

**Educación Inicial:** Aunque la trayectoria de su indicador es ascendente, no es consistente con la tendencia poblacional descendente.

Un aspecto general que salta a la vista al hacer el análisis de los indicadores y metas es la ausencia de referencia al “Sentido del Indicador”<sup>6</sup> lo que ayudaría para una mejor comprensión del comportamiento de los indicadores y los resultados.

En general, **la alineación es alta (80% de los indicadores)**, aunque hay algunas inconsistencias en la trayectoria establecida de los numeradores de los indicadores de preescolar y secundaria, la información refleja que los resultados esperados se alinean con el comportamiento de la población objetivo.

---

<sup>6</sup> De acuerdo con la Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico del Estado de Chihuahua, el Sentido del Indicador hace referencia a la dirección que debe de tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.

#### Pregunta 4.

¿Cuál es la tendencia del contexto estatal respecto a los objetivos del sistema educativo del estado en este nivel?

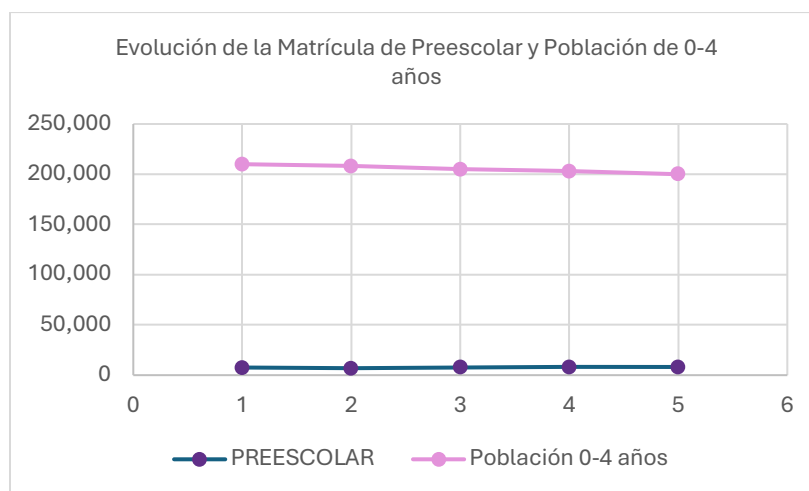
La tendencia del contexto estatal respecto a los objetivos del sistema educativo en Chihuahua está fuertemente condicionada por factores demográficos que han modificado la estructura de la población infantil en los últimos años.

**Educación Inicial.** El Programa Sectorial planteó un crecimiento anual de 8.3% en la matrícula de niñas y niños de 0 a 3 años. No obstante, la población de este grupo etario presenta un descenso constante, reflejado en las estadísticas demográficas y en las proyecciones. Pese a ello, los registros de SEECH muestran que la matrícula ha crecido, lo que evidencia un esfuerzo institucional importante para ampliar cobertura aun con una base poblacional decreciente. Sin embargo, esta tendencia no es sostenible a mediano plazo, ya que el número de nacimientos sigue disminuyendo.

**Educación Preescolar.** La meta anual es de 1.2% de incremento en matrícula, acumulando 7.2% al 2027. En la práctica, la matrícula ha mostrado estabilidad con ligera reducción, en correspondencia con la caída en la población en edad preescolar. La meta establecida es ambiciosa, porque plantea un crecimiento que no tiene soporte en el comportamiento demográfico. Aun con estrategias de inclusión y reducción del abandono, alcanzar el incremento previsto se ve limitado por la reducción natural de la base poblacional.

La siguiente gráfica confirma esta situación: mientras la matrícula se mantiene relativamente estable, la población de 0 a 4 años muestra una caída sostenida, lo que explica las dificultades para lograr el crecimiento proyectado.

Gráfica 5. Evolución de la Matrícula de Preescolar y Población de 0-4 años

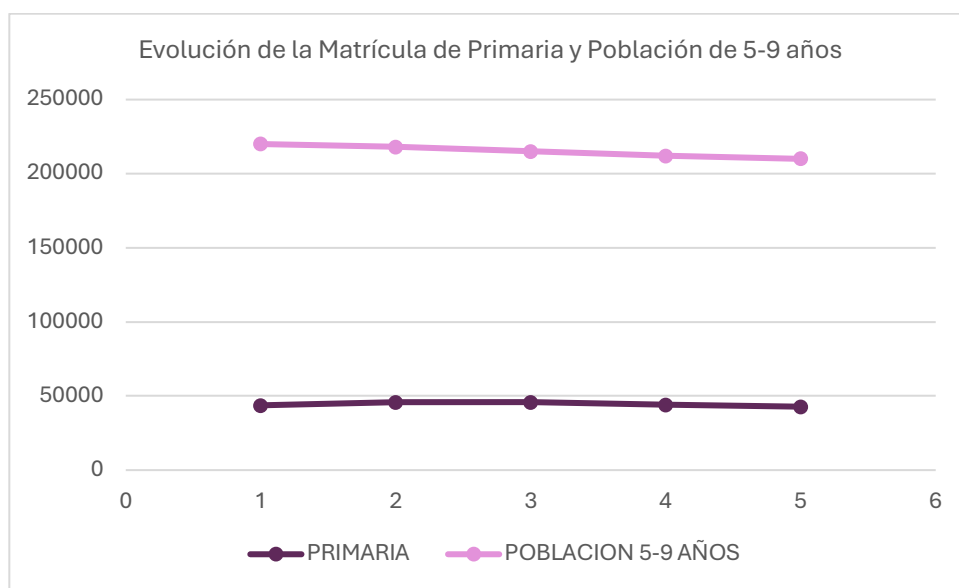


Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH y proyecciones de CONAPO. C-evalua, 2025.

**Educación Primaria.** El objetivo sectorial fija un incremento anual de 0.18%, para llegar a 1.08% al 2027. La matrícula, sin embargo, ha tenido una trayectoria descendente, lo que coincide con la disminución de la población de 6 a 11 años. En este caso, la meta parece más moderada que en otros niveles, pero aun así se enfrenta al mismo reto: no existe crecimiento poblacional que la respalde. La posibilidad de cumplimiento depende más de reducir la deserción y mejorar la eficiencia terminal que de esperar un aumento real en la matrícula.

La siguiente gráfica refleja esta tendencia: la matrícula de primaria desciende en paralelo con la población de 5 a 9 años, evidenciando que el reto principal no es captar más estudiantes, sino retener a los existentes.

*Gráfica 6. Evolución de la matrícula de primaria y población de 5-9 años*

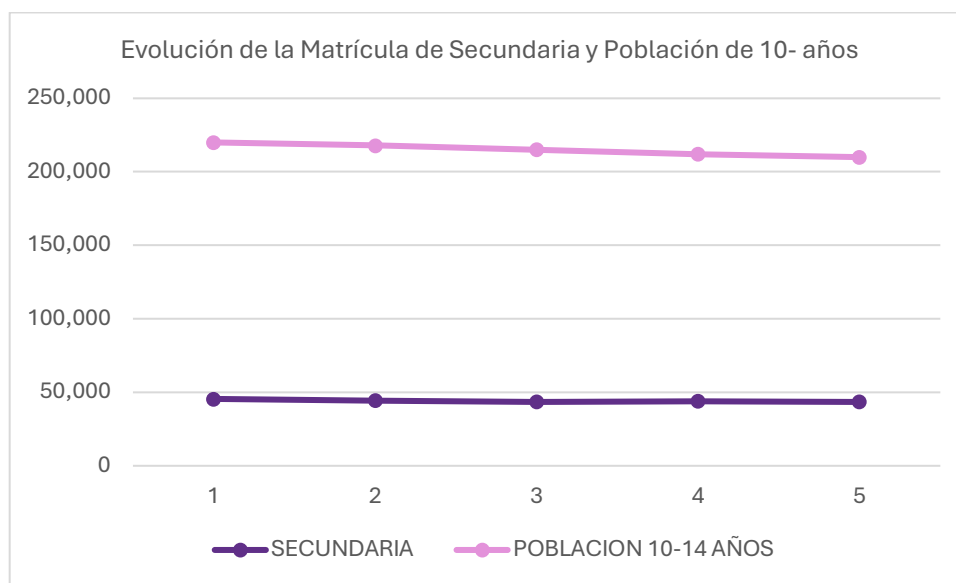


*Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH y proyecciones de CONAPO. C-evalua, 2025.*

**Educación Secundaria.** La meta sectorial establece un incremento anual de 0.28%, con una acumulada de 1.68% para 2027. Los datos muestran que la matrícula ha disminuido, consistente con la baja de la población de 12 a 14 años. Las condiciones demográficas no permiten sostener un aumento, por lo que la meta debería revisarse. Más que incrementar el número de estudiantes, el foco debería ponerse en asegurar permanencia y conclusión de este nivel educativo.

EL siguiente gráfico ilustra este comportamiento: tanto la matrícula como la población de 10 a 14 años registran un declive.

Gráfica 7. Evolución de la matrícula de secundaria y población de 10-14 años



Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de SEECH y proyecciones de CONAPO. C-evalua, 2025.

## Conclusión

En conjunto, los objetivos del Programa Sectorial buscan incrementos en cobertura en todos los niveles de la educación básica. Sin embargo, la realidad estatal muestra una tendencia decreciente en la población infantil y en la matrícula. De 2020 a 2025 la matrícula total cayó alrededor de -5%, y de 2022 a 2025 la población objetivo del programa se redujo en -5.56%.

Esto significa que las metas de crecimiento planteadas no son coherentes con la dinámica demográfica. Aunque hay avances en ciertos niveles —como en educación inicial, donde se incrementó la atención a pesar del descenso poblacional—, se requiere un ajuste de las metas para ejercicios subsecuentes, privilegiando la eficiencia terminal, la permanencia y la calidad educativa, más que aumentos de cobertura difícilmente alcanzables en un contexto de reducción poblacional.



## Tema IV. Eficiencia

### Pregunta 5.

¿En qué medida el proceso de planeación genera información que contribuya al cumplimiento de las metas?

El proceso de planeación de los servicios de educación básica en el Estado de Chihuahua genera información clave que contribuye directamente al cumplimiento de las metas establecidas en la MIR y en los componentes de cada nivel educativo. Los productos principales del proceso son diagnósticos por cada nivel educativo, estimaciones de matrícula, listados de egreso y reportes administrativos, que alimentan el sistema de monitoreo y sirven de base para calcular los indicadores centrales.

- **Educación inicial:** la planeación proporciona diagnósticos de matrícula, listas de infantes que concluyen el ciclo escolar y reportes de asistencia. Estos productos permiten calcular el porcentaje de niñas y niños que concluyen el ciclo escolar en inicial, y ayudan a valorar la eficiencia terminal y cobertura en el nivel.
- **Preescolar:** la estimación de matrícula y el registro de egresos son los insumos más relevantes, ya que permiten conocer el avance real hacia las metas de conclusión de ciclo escolar y alimentar los indicadores correspondientes. Además, la sistematización de reportes de ausentismo y reprobación aporta información útil para la toma de decisiones
- **Primaria:** la planeación produce listados nominales de ingreso y egreso, informes estadísticos por supervisión y herramientas para identificar el rezago escolar, esenciales para calcular el porcentaje de alumnado que concluye la educación primaria respecto a quienes la iniciaron, así como el indicador de rezago educativo en mayores de quince años.
- **Secundaria:** los reportes de avance académico, egreso y transición escolar constituyen los insumos necesarios para valorar la eficiencia terminal y la conclusión de secundaria, además de permitir un seguimiento puntual de casos de rezago educativo.

*Tabla 11. Insumos de Planeación e Indicadores del Programa 2E206C1" Cobertura en Educación Básica Inclusiva".*

Nivel MIR	Indicador oficial	Variables de cálculo	Insumos de Planeación	Cómo se utilizan los insumos de planeación	Frecuencia	Dependencia
Fin	Tasa de variación promedio de la oferta educativa en educación básica (inicial, preescolar,	Espacios ofertados en ed. Inicial, más ed. Preescolar, más ed. Primaria, más ed. secundaria en el ciclo t / espacios ofertados en ed. Inicial, más ed. Preescolar, más ed.	Planeación de oferta educativa + estimaciones presupuestales	La planeación de cupos y los recursos estimados permiten definir la oferta y compararla año con año para identificar crecimiento	Anual	Directa

Nivel MIR	Indicador oficial	Variables de cálculo	Insumos de Planeación	Cómo se utilizan los insumos de planeación	Frecuencia	Dependencia
	primaria y secundaria)	Primaria, más ed. secundaria en el ciclo t-1				
<b>Propósito</b>	Porcentaje de niñas y niños de 0 a 14 años formados en educación Básica en el ciclo t.	Niñas y niños de 0 a 14 años atendidos en escuela federal transferido en el ciclo t / Total de niñas y niños de 0 a 14 años.	Proyecciones de matrícula + seguimiento en SIE/SIsAT + planeación operativa	Permiten estimar el avance en la conclusión de cada nivel y fijar metas realistas para valorar los POA	Anual	Directa
<b>Componente C01</b>	Porcentaje de las y los infantes que concluyen el ciclo escolar en educación inicial	Infantes que concluyen el ciclo t en educación inicial / infantes que iniciaron el ciclo t en Educación inicial.	Estadística de matrícula (SIE) + reportes de inscripción	Permiten calcular la proporción de niños atendidos que terminan el ciclo respecto a quienes iniciaron	Anual	Directa
<b>Componente C02</b>	Porcentaje de niñas y niños que concluyen el ciclo escolar en educación preescolar	Niñas y niños que concluyen el ciclo t en educación preescolar / Niñas y niños que iniciaron el ciclo t en Educación preescolar.	Estadística de matrícula (SIE) + seguimiento en SIE/SIsAT	La matrícula inicial y final permiten estimar los que terminan el ciclo, insumo para validar la permanencia	Anual	Directa
<b>Componente C03</b>	Porcentaje de niñas y niños que concluyen la educación primaria respecto de quienes la iniciaron en t-5	Niñas y niños que concluyen educación primaria en el ciclo actual / Niñas y niños que iniciaron la Educación primaria cinco ciclos atrás.	Registros del SIE + seguimiento de generaciones de ingreso (SIsAT para alumnos en riesgo)	El SIE permite dar seguimiento a los grupos de estudiantes desde su ingreso y el SIsAT ayuda a identificar riesgos de abandono	Anual	Directa
	Porcentaje de personas de 15 años en adelante con rezago educativo que concluyen la educación primaria	Personas de 15 años y más con rezago que concluyen la educación primaria/personas de 15 años y más con rezago que iniciaron la educación primaria.	Estadística de matrícula en programas de adultos (SIE) + reportes administrativos (Estadísticas mensuales de inscritos y certificados emitidos)	La planeación de grupos para rezago alimenta el cálculo de cuántos logran concluir	Anual	Directa
<b>Componente C04</b>	Porcentaje de adolescentes que concluyen la educación secundaria respecto de quienes la iniciaron en t-2	Las y los adolescentes que concluyen Educación secundaria en el ciclo actual / Las y los adolescentes que iniciaron Educación secundaria dos ciclos atrás	Registros del SIE + seguimiento en SIsAT + planeación académica	Los sistemas permiten dar seguimiento a las generaciones de secundaria y calcular el egreso efectivo	Anual	Directa
<b>Componente C04</b>	Porcentaje de personas de 15 años en	Personas de 15 años y más que concluyen la educación secundaria /	Estadística de matrícula en programas de	Los insumos permiten identificar la conclusión en	Anual	Directa

Nivel MIR	Indicador oficial	Variables de cálculo	Insumos de Planeación	Cómo se utilizan los insumos de planeación	Frecuencia	Dependencia
	adelante con rezago educativo que concluyen la educación secundaria	Personas de 15 años y más que con rezago que iniciaron la educación secundaria	adultos (SIE) + reportes administrativos (Estadísticas mensuales de inscritos y certificados emitidos)	población con rezago como parte de la estrategia de cobertura inclusiva		
<b>Componente C05</b>	Servicio de atención brindado a las Asociaciones de Padres de Familia de las Escuelas de Educación Básica	Asociaciones de padres de familia atendidas/Asociaciones de padres de familia programadas.	Documentación administrativa de las asociaciones + Lista de capacitaciones iniciales + Registro de asambleas escolares.	La documentación administrativa y la lista de capacitación permiten dar seguimiento a las asociaciones de padres de familia.	Anual	Directa

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas y MIR del Pp segundo trimestre del 2025. C-evalua, 2025.*

El programa 2E206C1 “Cobertura en Educación Básica Inclusiva” cuenta con 9 indicadores en los niveles de Fin, Propósito y los Componentes 01, 02, 03, 04 y 05. El análisis muestra que los 9 indicadores (100%) utilizan de manera directa insumos derivados del proceso de planeación para su cálculo y seguimiento.

Los insumos clave identificados son:

- Estadística de matrícula (SIE): Proporciona datos de ingreso, permanencia y conclusión de los alumnos en cada nivel educativo, base para los cálculos de cobertura y conclusión.
- Sistema de Alerta Temprana (SIsAT): Permite identificar a estudiantes en riesgo de abandono y dar seguimiento a sus trayectorias, reforzando la pertinencia de los indicadores de conclusión.
- Estimaciones presupuestales: Determinan la capacidad para abrir espacios educativos y sostener la operación de los servicios, vinculando metas con recursos.
- Programación académica: Permite establecer periodos y metas de avance en los contenidos docentes y las trayectorias escolares de los alumnos.
- Reportes administrativos: Alimentan indicadores específicos.

Esta correspondencia asegura que las metas e indicadores del programa se construyan sobre bases definidas en la planeación, en donde la información utilizada para el monitoreo se derive de insumos planificados y sistemáticos.

Para determinar en qué medida el proceso de planeación contribuye al cumplimiento de las metas del programa, se estableció un recurso metodológico complementario basado en una

escala de valoración definidos en función del porcentaje de indicadores que utilizan directamente insumos generados desde la planeación.

*Tabla 12. Escala de valoración.*

Nivel de vinculación	Rango porcentual de indicadores que utilizan insumos de planeación
Alto	81% – 100%
Medio	51% – 80%
Bajo	0% – 50%

*Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.*

De acuerdo con esto, la vinculación se coloca en el nivel Alto (81%–100%), dado que la totalidad de los indicadores dependen de productos generados desde la planeación. Y por ende, el programa presenta una articulación entre el proceso de planeación y el monitoreo, lo que fortalece la confiabilidad de los indicadores y permite dar seguimiento a los objetivos educativos con sustento en datos previstos desde la planeación. El reto principal será mantener la calidad y consistencia de la información (matrícula, riesgo de abandono y reportes administrativos), así como fomentar una mayor participación de las unidades administrativas en la definición de indicadores.

## Pregunta 6.

¿En qué medida otros procesos relacionados son factores que limiten el cumplimiento de las metas?

El análisis de las entrevistas realizadas en los niveles de educación básica muestra que los factores que pueden limitar el cumplimiento de las metas no corresponden a procesos internos definidos de planeación o seguimiento, sino más bien a un contexto de operación de las escuelas. Estos elementos se presentan como situaciones recurrentes que, aunque no forman parte de la gestión cotidiana del programa, impactan de manera indirecta en la consecución de los objetivos.

- En **educación inicial y preescolar**, se mencionaron condiciones externas como la disponibilidad de personal capacitado, la cobertura limitada de los programas de apoyo y la necesidad de atender lineamientos cambiantes desde la autoridad central. Estos aspectos, al no depender directamente de la planeación local, generan incertidumbre en el logro de las metas proyectadas.
- En **educación primaria**, se identificó que factores como la movilidad de estudiantes y las condiciones socioeconómicas de las familias afectan la permanencia y conclusión de los alumnos. Si bien el SIE y el SIsAT permiten registrar esta información, su naturaleza cambiante convierte estos elementos en riesgos que deben considerarse más como supuestos que como procesos controlables desde la planeación.
- En **educación secundaria**, además de la carga administrativa vinculada con movimientos de personal, requisiciones y transferencias, se destacaron elementos contextuales como la disponibilidad de docentes en zonas alejadas o los cambios abruptos en la matrícula. Estas condiciones, que dependen de factores externos al propio proceso de planeación, representan limitaciones al cumplimiento de las metas planteadas en la MIR.
- En el caso de las **asociaciones de padres de familia**, aunque su ausencia o debilidad no incide de manera directa en el cumplimiento de las metas educativas, sí pudiera convertirse en un factor limitante. Estas asociaciones cumplen un papel de apoyo en la gestión escolar y en la administración de recursos voluntarios, lo que fortalece la capacidad de las escuelas para atender necesidades específicas. Cuando no se constituyen o no funcionan de manera adecuada, las escuelas pierden un mecanismo importante de apoyo comunitario que, de forma indirecta, puede afectar la consecución de los objetivos del programa.
- Finalmente, en el ámbito del rezago educativo en primaria y secundaria, factores como la migración y la necesidad laboral de los adultos que buscan concluir sus estudios limitan la permanencia en los programas. Estos aspectos no se encuentran bajo control del proceso de planeación institucional, pero condicionan directamente la posibilidad de alcanzar las metas de conclusión establecidas.

En conjunto, se observa que los factores que limitan el cumplimiento de metas en la educación básica no son fallas de diseño ni deficiencias en la planeación, sino incidentes contextuales y

supuestos externos que deben considerarse como condicionantes para interpretar adecuadamente los resultados del programa.

Sin embargo, un proceso que sí está directamente vinculado al cumplimiento de las metas es el de Seguimiento de la MIR, a partir del cual se integra la información que se reporta al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH. Este proceso permite sistematizar los datos generados en cada nivel educativo convirtiéndose en un insumo indispensable para la verificación de los indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. A diferencia de los factores externos que operan como supuestos, este proceso constituye un mecanismo formal de retroalimentación que asegura la trazabilidad de la información, y contribuye de manera directa al seguimiento de metas en la MIR.

*Tabla 13. Ficha descriptiva del proceso de “Seguimiento de la MIR”*

Nombre del proceso	Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
<b>Descripción</b>	Proceso mediante el cual las instituciones educativas reportan periódicamente a SEECH los avances de metas e indicadores, conforme al calendario oficial, con el propósito de verificar el cumplimiento de objetivos y retroalimentar la gestión académica y administrativa.
<b>Misión/objetivo</b>	Asegurar el seguimiento sistemático de las metas establecidas en la planeación institucional, proporcionando información confiable y oportuna que sirva para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
<b>Responsable</b>	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
<b>Coordinación</b>	El proceso se coordina entre el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal, que emite los lineamientos y consolida la información; las Direcciones, que reciben los oficios y validan los reportes; las áreas de enlace de las Direcciones, que elaboran y entregan los informes periódicos; y las áreas operativas, responsables de concentrar la información académica y administrativa vinculada a los indicadores de la MIR.
<b>Destinatario</b>	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
<b>Límites</b>	Inicio: Recepción del oficio de SEECH con el calendario oficial de reportes trimestrales. Fin: Entrega y validación de los reportes consolidados en SEECH.
<b>Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Registros académicos (matrícula, calificaciones, certificados, constancias).</li> <li>— Avances administrativos (trámites concluidos, gestiones de recursos).</li> <li>— Calendario oficial de SEECH.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reportes trimestrales de avance programático y presupuestal. - Consolidado anual de resultados.</li> </ul>
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Oficios de SEECH con fechas de entrega.</li> <li>— Copias de reportes trimestrales enviados.</li> <li>— Actas internas de revisión y validación de datos.</li> <li>— Correos y acuses de recibo de SEECH.</li> </ul>
<b>Procesos asociados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proceso de Planeación Institucional.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.</li> <li>— Procedimientos internos de control escolar y administrativos.</li> </ul>
<b>Aplicación informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escritorio Virtual (SEECH).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

El análisis del programa y de las entrevistas realizadas muestra que los factores que pueden limitar el cumplimiento de las metas no corresponden a procesos internos formales, sino a incidentes o situaciones recurrentes que se presentan en el entorno escolar y social de los estudiantes. Estos factores funcionan más como condiciones externas que deben cumplirse para que las metas puedan lograrse, pero que están fuera del control directo de las instituciones educativas.

Entre los principales elementos identificados se encuentran las condiciones socioeconómicas y familiares que afectan la asistencia y permanencia escolar, la movilidad de las familias, el trabajo infantil y situaciones vinculadas con el contexto de seguridad en las comunidades. Estos factores generan incertidumbre en la trayectoria de los alumnos y limitan la capacidad de prever con exactitud la conclusión de los niveles educativos. Aunque herramientas como el Sistema Único de Información Educativa (SIE) y el Sistema de Alerta Temprana (SIsAT) permiten identificar riesgos y dar seguimiento a los estudiantes, su alcance es limitado frente a la influencia de estos factores externos.

En contraste, un proceso que sí se encuentra directamente vinculado con las metas es el de Monitoreo Institucional de Programas Educativos, mediante el cual las instituciones reportan periódicamente al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH los avances en la ejecución de metas e indicadores. Este proceso, sostenido en un calendario anual, ofrece homogeneidad en la organización del trabajo, aunque también enfrenta incidentes como retrasos en la calidad y oportunidad de la información, solicitudes inesperadas de datos. No obstante, estos factores afectan más la oportunidad y consistencia de los reportes que el cumplimiento de las metas en sí mismo.

Considerando la escala de medición establecida para este análisis (Alto: 81%–100%; Medio: 51%–80%; Bajo: 0%–50%), se procedió a valorar cada proceso en función de la información obtenida en entrevistas, documentos institucionales y revisión de reportes). La estimación porcentual no corresponde a cálculos estadísticos estrictos, sino a una ponderación cualitativa que integra la frecuencia con la que se mencionaron los factores limitantes, la intensidad de su impacto sobre el cumplimiento de metas y el grado de control que tienen las instituciones educativas sobre dichos procesos. De esta manera, los procesos con mayor incidencia negativa y menor control institucional fueron ubicados en la escala baja, mientras que aquellos con participación parcial o efectos moderados se clasificaron en nivel medio. A partir de esta lógica de valoración, se identificó lo siguiente:

*Tabla 14. Valoración de procesos relacionados con el cumplimiento de metas.*

Proceso evaluado	Criterios observados	Nivel asignado
<b>Planeación Institucional</b>	Inexistencia de bases sólidas para estimar el comportamiento de los trámites que son a la demanda.	Alto
<b>Planeación de Programas Operativos</b>	Cambios en techos presupuestales y metas definidas de manera descendente.	Medio
<b>Monitoreo Institucional</b>	Incidencia en oportunidad y consistencia de reportes, sin afectar directamente metas de permanencia.	Bajo

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

En conjunto, la valoración del programa se ubica en un nivel Medio, lo que significa que, aunque existe una base sólida de planeación y seguimiento, las metas del programa están condicionadas por factores externos y estructurales que reducen la capacidad plena de alcanzar los objetivos planteados en la MIR.

## Pregunta 7.

¿Existen los mecanismos que permiten hacer una adecuada gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de las metas?

Del análisis de las entrevistas de educación básica se observa que no existen mecanismos formales de gestión de riesgos que aseguren directamente el cumplimiento de las metas. Lo que predomina es una lógica de supuestos. En los componentes se identifica:

- **Educación Inicial:** Se asume que las familias mantendrán interés y colaboración con los centros educativos. Sin embargo, las entrevistas muestran que este supuesto no siempre se cumple, pues en contextos de vulnerabilidad la asistencia de los infantes puede verse afectada por factores externos (trabajo de los padres, movilidad, condiciones sociales).
- **Educación Preescolar:** Al igual que en inicial, el cumplimiento depende de la colaboración de los padres y de la permanencia del interés en concluir la educación básica. La ausencia de mecanismos específicos para prever riesgos de abandono o inasistencia implica que los supuestos funcionan como única referencia.
- **Educación Primaria:** Los riesgos se relacionan con la permanencia de los alumnos a lo largo del ciclo completo y con la atención al rezago educativo. En este nivel sí aparecen herramientas como el SIsAT, que permiten identificar a estudiantes en riesgo, pero no se reconocen procesos estructurados para gestionar estos riesgos de manera anticipada; la acción suele ser correctiva.
- **Educación Secundaria:** Además de los mismos supuestos sobre interés y colaboración de padres de familia, los riesgos se asocian a factores externos como la necesidad de los adolescentes de incorporarse al trabajo o situaciones de inseguridad. El monitoreo apoya en identificar ausencias o abandono, pero no constituye un mecanismo integral de gestión de riesgos.
- **Asociaciones de Padres de Familia:** Aunque no inciden directamente en la definición de metas educativas, su funcionamiento puede influir indirectamente en la gestión de riesgos. La falta de asociaciones formalmente constituidas, o su debilidad administrativa, limita la capacidad de las escuelas para contar con apoyos comunitarios que fortalezcan la permanencia y la seguridad de los estudiantes. Cuando las asociaciones no operan adecuadamente, se reduce un espacio clave de colaboración y corresponsabilidad, lo cual incrementa la vulnerabilidad ante riesgos externos y disminuye la capacidad de respuesta de los planteles.

En síntesis, aunque existen insumos como el SIE y el SIsAT que ayudan a dar seguimiento y detectar situaciones de riesgo, no se cuenta con mecanismos formales que estructuren una gestión preventiva. Los supuestos de la MIR (interés de la población y colaboración de los padres) son los principales referentes, pero no garantizan por sí mismos la mitigación de riesgos. Además, algunos riesgos también identificados en la pertinencia de las metas, es, en algunos niveles, participar en la definición de indicadores y metas.

## Pregunta 8.

¿Los productos del proceso de planeación son adecuados para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de monitoreo?

El análisis de las entrevistas en los distintos niveles de educación básica muestra que los productos del proceso de planeación son adecuados como insumos para el monitoreo, aunque presentan limitaciones que reducen su potencial.

Entre los principales productos se encuentran:

- Estadísticas de matrícula del SIE, que permiten calcular la cobertura, permanencia y conclusión.
- Informes generados en el SisAT, que apoyan en la identificación de alumnos en riesgo y sirven de base para la medición de trayectorias y tasas de conclusión.
- Proyecciones y diagnósticos de matrícula, utilizados para definir metas de cobertura y estimar demanda futura.
- POA (Programas Operativos Anuales), que estructuran metas y actividades con base en los lineamientos de SEECH.

En términos de pertinencia, estos productos sí sustentan el cumplimiento de los objetivos de monitoreo, al proveer datos consistentes para los niveles de fin, propósito y componentes de la MIR. Sin embargo, las entrevistas revelan dos áreas de mejora:

- **Oportunidad en la definición de metas:** en algunas áreas se señaló que no siempre existe la participación suficiente para ajustar o cuestionar los indicadores de la MIR. Respecto a las metas, éstas están sujetas a la suficiencia presupuestal y las áreas deben ajustarse a los techos presupuestales para la determinación de las metas. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación. Aunque los POA y diagnósticos institucionales sirven de base, la definición final suele darse en tiempos limitados. Esto restringe la posibilidad de que las áreas adecuen los compromisos a sus condiciones reales, lo que genera tensiones entre la planeación formal y la capacidad operativa de las áreas.
- **Desfase en la periodicidad:** los productos de planeación se generan en su mayoría de manera anual, mientras que el monitoreo se realiza de forma trimestral. Esta diferencia implica que, aunque los insumos globales son pertinentes, no siempre hay datos intermedios que alimenten de forma oportuna los reportes de avance.

*Tabla 15. Productos de la Planeación y su vinculación con el Monitoreo*

<b>Producto de Planeación</b>	<b>Uso en el Monitoreo</b>	<b>Limitaciones Identificadas</b>
<b>Estadísticas de matrícula (SIE)</b>	Base para calcular cobertura, permanencia y conclusión de estudiantes en cada nivel.	Suelen generarse de forma anual, lo que no siempre se articula con los reportes trimestrales de monitoreo.
<b>Informes del Sistema de Alerta Temprana (SisAT)</b>	Permiten identificar estudiantes en riesgo y alimentar indicadores de trayectorias escolares y conclusión.	Su implementación depende de la calidad del registro en las escuelas, lo que puede generar vacíos de información.
<b>Estimaciones presupuestales</b>	Vinculan metas de cobertura con la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales.	Ajustes en techos presupuestales limitan la capacidad de cumplir metas previamente establecidas.
<b>Programas Operativos Anuales (POA)</b>	Estructuran actividades y metas que después se reportan en el monitoreo.	Se formulan de manera anual, mientras que el monitoreo requiere datos intermedios más frecuentes.

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

## Tema V. Programas presupuestarios Enfoque social

### Pregunta 9

**¿El programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el estado de Chihuahua?**

El Programa Presupuestario 2E206C1 “Cobertura en Educación Básica Inclusiva” desempeña un papel fundamental en la realización del derecho social a la educación, tal como lo establece el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. Este programa está diseñado para asegurar que niñas, niños y adolescentes tengan acceso, permanencia y conclusión en los niveles de educación básica (inicial, preescolar, primaria y secundaria), garantizando así una educación inclusiva y equitativa.

En educación inicial, el programa ofrece atención temprana a niños y niñas de 0 a 3 años, favoreciendo el desarrollo que constituye la base para aprendizajes posteriores. En preescolar, busca universalizar el acceso para la población entre 3 y 5 años, con énfasis en que los estudiantes inicien y concluyan oportunamente su ciclo escolar. En primaria, donde se concentra la mayor población estudiantil, se fortalece la permanencia y conclusión oportuna, y en secundaria se promueven medidas para que los adolescentes concluyan esa etapa, abordando desigualdades socioeconómicas que pueden afectar su educación.

El programa incluye además estrategias específicas para grupos diversos que enfrentan barreras particulares al acceso educativo. Para la educación indígena, impulsa proyectos de literacidad y bilingüismo con materiales en lengua materna y español, respetando el derecho a la educación en el propio idioma, lo que además fortalece la equidad cultural en el ejercicio del derecho educativo. Para niñas y niños migrantes, adapta calendarios escolares a ciclos agrícolas para permitir la continuidad educativa pese a la movilidad. Para adultos y personas en rezago educativo, ofrece flexibilidad de horarios y exámenes globales que facilitan la conclusión de estudios básicos.

En resumen, más allá de cubrir los niveles formales de educación básica, el programa contempla acciones inclusivas que consideran la diversidad cultural, social y laboral de la población del estado. Con esto, confirma y materializa el mandato del artículo 6 de la ley, promoviendo efectivamente el derecho social a la educación en Chihuahua mediante un diseño integral, inclusivo y operativo

## Pregunta 10

**¿Los bienes y/o servicios que el programa presupuestario otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?**

El análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario 2E206C1 “Cobertura en Educación Básica Inclusiva” muestra que los objetivos del programa están claramente orientados a identificar y reducir las brechas de desigualdad social en el acceso, permanencia y egreso en la educación básica. El Fin del programa establece la meta de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para la población en edad escolar, lo cual pone el foco en abordar desigualdades estructurales. De manera complementaria, el Propósito busca asegurar que los alumnos no solo accedan, sino que también concluyan su trayectoria educativa en los diferentes niveles.

Los Componentes del programa reflejan esta intención al medir la conclusión de los ciclos escolares y dar especial seguimiento a la población en rezago educativo, tanto en primaria como en secundaria, permitiendo así identificar desigualdades relativas a la permanencia y conclusión escolar de jóvenes y adultos mayores de 15 años.

Adicionalmente, es importante señalar que las acciones que la Atención la Diversidad y Acciones Transversales, diseñadas para atender condiciones especiales de acceso a la educación, no quedan suficientemente visibilizadas dentro del conjunto del programa principal. Esta falta de visibilidad limita el reconocimiento y seguimiento específico de estas acciones inclusivas.

En conclusión, aunque los objetivos y la MIR de 2E206C1 aportan información valiosa para identificar brechas de desigualdad social en educación básica, es necesario fortalecer la formulación técnica de los indicadores y visibilizar mejor las acciones transversales para optimizar el seguimiento de la equidad educativa en Chihuahua.



## Pregunta 11

¿Los objetivos del programa presupuestario y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?

Sin lugar a duda, el Programa Presupuestario 2E206C1 “Cobertura en Educación Básica Inclusiva” contiene acciones enfocadas a la reducción de las brechas de desigualdad social, a través de la Dirección de Atención la Diversidad y Acciones; sin embargo, en los objetivos e indicadores del Programa no son del todo visibles estas acciones.

Si bien el Fin establece como meta que la población en edad escolar reciba una educación inclusiva, equitativa y de calidad, lo que orienta directamente la atención hacia desigualdades estructurales y el Propósito refuerza esta perspectiva al garantizar que los alumnos de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria no solo accedan al servicio, sino que también concluyan su trayectoria educativa; sólo es el indicador que mide el porcentaje de personas mayores de 15 años atendidas el que puede proveer información para identificar las brechas de desigualdad social; no obstante que el Programa atiende a población indígena y a población con discapacidades cuyas gestiones y resultados no se plasman en la MIR.

## Pregunta 12

**¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el programa presupuestario ha dado para realizar un cambio en la población a la que se atienden?**

Los resultados de mayor relevancia del Programa Presupuestario 2E206C1 se relacionan con su capacidad para mantener la cobertura educativa en Chihuahua, incluso en un contexto de disminución demográfica. A través del análisis en la pregunta número 3 de esta evaluación, se identifica que entre 2020 y 2025 la matrícula de educación básica en el estado se redujo en un -5%, debido principalmente a la disminución en la fecundidad, el envejecimiento poblacional y la migración de familias jóvenes. A pesar de este escenario, el programa asegura que en promedio el 66.3% de la matrícula estatal corresponde a centros federal transferido, lo que significa que más de la mitad de los estudiantes de educación básica siguen recibiendo atención en estos planteles

Otro resultado destacado identificado es la estabilidad en las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria. Estos indicadores mantienen trayectorias coherentes con la tendencia poblacional, lo cual refleja que el programa contribuye a que la mayoría de los alumnos que ingresan concluyan su trayectoria escolar. El documento atribuye este efecto a la disponibilidad de docentes frente a grupo y a la provisión de materiales educativos, servicios que se priorizan en los componentes y actividades de la MIR.

Asimismo, se destaca como logro la atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad, al incorporar estrategias específicas para estudiantes indígenas y aquellos que provienen de comunidades con rezago social. Estas acciones buscan reducir desigualdades educativas y garantizar que el derecho a la educación se ejerza en condiciones de equidad.

No obstante, no existen datos disponibles que permitan medir impactos directos en la población beneficiaria. Si bien hay evidencia sobre cobertura y permanencia no se cuenta con información sobre cambios en aprendizajes, reducción de brechas sociales o mejoras en condiciones de vida de las familias.

En conclusión, los resultados más relevantes del programa se concentran en la sostenibilidad de la cobertura educativa, la continuidad escolar en primaria y secundaria y la atención a poblaciones vulnerables, logros que se sostienen aun cuando la matrícula total del estado se encuentra en descenso. Sin embargo, la falta de información sobre impactos de fondo constituye un área de oportunidad que debe atenderse para acreditar con mayor solidez los cambios que el programa genera en la población objetivo.

## Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

La información proporcionada por SEECH fue adecuada y suficiente para realizar el análisis evaluativo específico del programa. Se entregaron documentos clave como:

- La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) actualizada,
- El Diagnóstico del programa,
- Focalización de la población objetivo 2025,
- Programa Operativo Anual 2025,
- Documentos complementarios como:
  - Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua,
  - Organigrama Autorizado de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua,
- Evidencia administrativa operativa, entre otros.

Sin embargo, a pesar de la entrega oportuna de información, se identificaron algunos elementos que limitaron la calidad del análisis:

- Aunque SEECH proporcionó la metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones, el equipo evaluador no logró replicar dicha metodología de manera que permitiera validar la información proporcionada.
- En cuanto a la definición de las metas de los indicadores de la MIR, tampoco se pudo validar la información proporcionada por SEECH, ya que al solicitarles información complementaria que permitiera poder entender las cantidades establecidas en las metas no se pudieron determinar las cifras programadas en la MIR.

Para fortalecer futuras evaluaciones y garantizar la disponibilidad de información clara, consistente y accesible, se recomienda:

- Es necesario que SEECH desarrolle una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones que establezca la forma en que se determinaron dichas poblaciones.
- Contar con información validada sobre la definición de las metas de los indicadores de la MIR del Pp.

## Hallazgos por tema metodológico

### Pertinencia

#### Buenas prácticas

- **Procesos Claramente Definidos:** El programa opera bajo un macroproceso robusto y lógico, compuesto por tres subprocesos interconectados: Planeación Institucional, Planeación Operativa y Presupuestación Basada en Resultados (PbR).
- **Uso de Sistemas de Información:** Se emplean múltiples sistemas (SIE, SIsAT, SICIP, SIP, Escritorio Virtual) como fuentes de datos para la planeación y el monitoreo.
- **Recursos Suficientes para la Operación:** El personal y los recursos financieros se consideran adecuados para cubrir las funciones operativas del proceso de planeación.

#### Áreas de oportunidad

- **Limitaciones en Infraestructura Tecnológica:** Se identifica una necesidad de modernizar equipos de cómputo y mejorar la conectividad a internet.
- **Recursos Limitados para la Mejora:** Aunque los recursos cubren la operación básica, son insuficientes para "actividades adicionales o de mejora", lo que restringe la capacidad de innovación.
- **Tensiones por Carga de Trabajo y Plazos:** Aunque los tiempos se consideran globalmente "suficientes", hay periodos de alta carga laboral que tensionan al personal, y los ajustes presupuestales de la Secretaría de Hacienda suelen concentrarse al final, generando presión.

### Coherencia

#### Buenas prácticas

- **Articulación Interna Complementaria:** El programa se articula de manera complementaria con otros Programas presupuestarios de SEECH, como los programas de Apoyos para el Acceso, Calidad y Gestión Educativa, evitando duplicidades internas y potenciando objetivos comunes.
- **Alineación con la Realidad Demográfica:** La cuantificación de la población objetivo del programa y las metas de sus indicadores (especialmente en primaria) son consistentes con la tendencia decreciente de la matrícula escolar y de la población infantil (0-14 años) en el estado.

#### Áreas de oportunidad

- **Coherencia Externa Parcial:** Aunque el programa se alinea formalmente con el PND, el PED 2022–2027, el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4, persisten dos debilidades

clave. Primero, las metas sectoriales plantean incrementos en la matrícula que no corresponden con la tendencia demográfica decreciente de la población en edad escolar, lo que limita la viabilidad de su cumplimiento. Segundo, la coexistencia de tres modalidades de educación pública genera duplicidad de programas que puede traducirse en dispersión de recursos y esfuerzos.

- **Duplicidad con Programa Estatal:** Se identifica una duplicidad técnica entre el programa 2E206C1 (federal transferido) y el programa estatal "Cobertura en educación básica". En el nivel de primaria, ambos comparten el mismo objetivo central, atienden a la misma población y entregan el mismo tipo de servicio.
- **Metas Sectoriales Desalineadas:** La debilidad más significativa es que las metas del Programa Sectorial de Educación no son coherentes con la realidad demográfica. El Sectorial plantea incrementos anuales en la matrícula para todos los niveles, mientras que la población en edad escolar y la matrícula real muestran una tendencia decreciente sostenida.
- **Inconsistencia Técnica en la MIR:** Se detecta una inconsistencia en la MIR: para los indicadores de preescolar y secundaria, la trayectoria establecida es "ascendente", lo cual contradice la tendencia poblacional y el valor programado de las metas, que es descendente.

## Eficiencia

### Buenas prácticas

- **Alta Vinculación entre Planeación y Metas:** El proceso de planeación genera información clave que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. El 100% de los 9 indicadores de la MIR utilizan de manera directa insumos derivados de la planeación, como estadísticas de matrícula del SIE, datos del SIsAT y estimaciones presupuestales.
- **Proceso de Monitoreo Formalizado:** Existe un proceso formal de "Seguimiento de la MIR" que permite sistematizar los datos de cada nivel educativo y reportarlos periódicamente a SEECH, asegurando la trazabilidad de la información.
- **Identificación de Alumnos en Riesgo:** Se utilizan herramientas como el SIsAT que permiten identificar a estudiantes en riesgo de abandono, lo cual apoya el seguimiento de trayectorias y la medición de la eficiencia terminal.

### Áreas de oportunidad

- **Inexistencia de Gestión Formal de Riesgos:** El hallazgo más contundente es que no existen mecanismos formales de gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de metas. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación.

- **Interés de las áreas operativas en la definición de Metas:** Existe interés de las áreas operativas por tener un mayor involucramiento en la definición de indicadores y establecimiento de metas.
- **Limitaciones por Factores Externos:** El cumplimiento de las metas se ve limitado principalmente por factores contextuales fuera del control del programa, como las condiciones socioeconómicas, la movilidad estudiantil y la disponibilidad de docentes en zonas alejadas.
- **Desfase en la Periodicidad de la Información:** Existe un desfase entre la generación de los productos de planeación (mayoritariamente anual) y la necesidad del monitoreo (trimestral), lo que genera brechas de información intermedia.

## Enfoque social

### Buenas prácticas

- **Contribución Directa al Derecho a la Educación:** El programa contribuye de manera fundamental y directa a garantizar el derecho social a la educación, establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, al asegurar el acceso, permanencia y conclusión en todos los niveles de la educación básica.
- **Atención a Poblaciones Vulnerables:** El programa implementa estrategias específicas e inclusivas para grupos diversos que enfrentan barreras para el acceso educativo, como poblaciones indígenas (con materiales en lengua materna), migrantes (con calendarios escolares adaptados) y personas en rezago educativo (con horarios flexibles).
- **Sostenibilidad de la Cobertura en un Contexto Adverso:** Un resultado de gran relevancia es la capacidad del programa para mantener la cobertura educativa. A pesar de una disminución demográfica que redujo la matrícula estatal en un -5% entre 2020 y 2025, el programa asegura que en promedio el 66.3% de la matrícula total del estado sea atendida en centros federales transferidos.
- **Estabilidad en la Eficiencia Interna:** El programa contribuye a mantener la estabilidad en las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria, asegurando que la mayoría de los estudiantes que ingresan completen su trayectoria escolar.

### Áreas de oportunidad

- **Limitaciones en la Medición de Desigualdades:** A pesar de su enfoque inclusivo, los objetivos e indicadores de la MIR no aportan información de calidad para identificar y medir brechas de desigualdad social de manera precisa. Las metas se definen de manera descendente desde SEECH con poca participación de las áreas operativas, lo que limita la capacidad de los indicadores para reflejar las realidades locales.
- **Falta de Visibilidad de Acciones Inclusivas:** Las acciones específicas diseñadas para atender a poblaciones con condiciones especiales no están suficientemente visibilizadas

dentro del programa principal. Esto limita el reconocimiento, seguimiento y evaluación específica de estas importantes intervenciones inclusivas.

- **Ausencia de Medición de Impacto Directo:** No existen datos disponibles que permitan medir impactos directos del programa en la población beneficiaria, como cambios en los aprendizajes, reducción de brechas sociales a largo plazo o mejoras en las condiciones de vida de las familias.



## Análisis FODA

### Pertinencia

<b>FORTALEZAS (Internas, Positivas)</b>	<b>F1.</b> Macroproceso de planeación estructurado y definido.
	<b>F2.</b> Sólida pertinencia normativa.
	<b>F3.</b> Recursos suficientes para la operación ordinaria.
	<b>F4.</b> Uso de múltiples sistemas de información para la gestión.
<b>DEBILIDADES (Internas, Negativas)</b>	<b>D1.</b> Infraestructura tecnológica con limitaciones (equipos y conectividad).
	<b>D2.</b> Recursos financieros limitados para actividades de mejora o innovación
	<b>D3.</b> Participación limitada de las áreas operativas en la definición de metas.
	<b>D4.</b> Alta carga de trabajo en periodos críticos que puede afectar la calidad de la planeación.
<b>OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)</b>	<b>O1.</b> Marco normativo claro (NEM, PED, ODS) que respalda y da dirección a las acciones del programa.
	<b>O2.</b> Articulación con procesos de monitoreo establecidos (con la Secretaría de Hacienda) que permite fortalecer el ciclo de mejora continua y la toma de decisiones en la planeación.
<b>AMENAZAS (Externas, Negativas)</b>	<b>A1.</b> Ajustes presupuestales de la Secretaría de Hacienda concentrados en etapas finales que generan presión.

### Coherencia

<b>FORTALEZAS (Internas, Positivas)</b>	<b>F1.</b> Buena coherencia interna con otros programas de SEECH, operando de manera complementaria.
<b>DEBILIDADES (Internas, Negativas)</b>	<b>D1.</b> Coherencia externa es parcial, pues las metas sectoriales no corresponden con la tendencia demográfica.
	<b>D2.</b> Inconsistencias técnicas en la MIR (trayectorias ascendentes con metas descendentes).
<b>OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)</b>	<b>O1.</b> Existencia de programas complementarios (federales y estatales) que ofrecen sinergias para fortalecer la calidad e infraestructura sin que el programa deba absorber esas funciones.
<b>AMENAZAS (Externas, Negativas)</b>	<b>A1.</b> Metas de crecimiento del Programa Sectorial de Educación no coherentes con la realidad demográfica decreciente del estado.
	<b>A2.</b> Duplicidad explícita con el programa estatal "Cobertura en educación básica" en el nivel primaria.

### Eficiencia

<b>FORTALEZAS (Internas, Positivas)</b>	<b>F1.</b> Alta vinculación (100%) entre la planeación y el monitoreo de metas de la MIR
	<b>F2.</b> Existencia de mecanismos y sistemas de información formales para el seguimiento (SIE, SisAT).

<b>DEBILIDADES (Internas, Negativas)</b>	<b>F3.</b> Uso de herramientas específicas para identificar alumnos en riesgo (SIsAT).
	<b>D1.</b> Inexistencia de mecanismos formales para la gestión de riesgos.
	<b>D2.</b> Limitación para fijar sus metas, ya que dependen de la suficiencia presupuestal y en otros casos de servicios a la demanda que su estimación se hace sobre bases históricas.
	<b>D3.</b> Desfase en la periodicidad de la información (planeación anual vs. monitoreo trimestral).
<b>OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)</b>	<b>O1.</b> El proceso de "Seguimiento de la MIR" ya formalizado ofrece una plataforma ideal para incorporar la gestión de riesgos.
<b>AMENAZAS (Externas, Negativas)</b>	<b>A1.</b> El cumplimiento de metas se ve limitado principalmente por factores contextuales fuera del control del programa (socioeconómicos, movilidad, trabajo infantil).

## Enfoque social

<b>FORTALEZAS (Internas, Positivas)</b>	<b>F1.</b> Contribución directa y fundamental a garantizar el derecho social a la educación, establecido en la ley estatal.
	<b>F2.</b> Implementación de estrategias específicas e inclusivas para atender a poblaciones vulnerables (indígenas, migrantes, etc.)
	<b>F3.</b> Capacidad demostrada para mantener la cobertura educativa (66.3% de la matrícula estatal) en un contexto de descenso demográfico.
	<b>F4.</b> Contribución a la estabilidad de las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria.
<b>DEBILIDADES (Internas, Negativas)</b>	<b>D1.</b> Los indicadores de la MIR no están diseñados para identificar y medir brechas de desigualdad social de manera precisa.
	<b>D2.</b> Las acciones específicas para poblaciones vulnerables no están suficientemente visibilizadas dentro del programa, lo que limita su seguimiento y evaluación.
	<b>D3.</b> Ausencia de datos para medir el impacto directo del programa en la población, más allá de la cobertura y la permanencia.
<b>OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)</b>	<b>O1.</b> El marco legal (Ley de Desarrollo Social y Humano) ofrece un respaldo normativo para fortalecer el enfoque social del programa y justificar la creación de indicadores que midan la reducción de brechas (en poblaciones como: indígena, personas con discapacidad, migrantes).
<b>AMENAZAS (Externas, Negativas)</b>	<b>A1.</b> La tendencia demográfica decreciente representa un desafío estructural que, aunque bien gestionado, podría afectar la percepción del alcance del programa a largo plazo.

## Conclusiones Específicas

### Pertinencia

El Programa 2E206C1 revela una dualidad sistémica: el programa posee una fortaleza estructural indiscutible en su diseño y alineación normativa, con un macroproceso de planeación robusto y lógicamente articulado. Sin embargo, esta solidez se ve comprometida por debilidades críticas en la pertinencia operativa. La principal de ellas es la participación limitada de las áreas operativas en la definición final de metas ya que están sujetas a la suficiencia presupuestal, dificultando su adaptación a la realidad local. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación, la que se calcula sobre comportamientos históricos. A esto se suman las limitaciones en la infraestructura tecnológica que obstaculizan la ejecución de los procesos de planeación.

### Coherencia

El Programa 2E206C1 presenta un panorama de coherencia mixto que evidencia una contradicción fundamental entre la solidez interna y las desalineaciones externas. Por un lado, el programa demuestra una fortaleza notable en su coherencia interna, operando de manera complementaria con otros programas de SEECH y manteniendo consistencia con la realidad demográfica del estado en sus metas e indicadores principales.

Sin embargo, esta coherencia interna se ve significativamente comprometida por debilidades estructurales en el ámbito externo. La más crítica es la desalineación entre las metas sectoriales y la tendencia demográfica decreciente, donde el Programa Sectorial plantea incrementos de matrícula que contradicen la realidad poblacional del estado. Esta inconsistencia se agrava por la duplicidad técnica con programas estatales y por inconsistencias metodológicas en la MIR que reflejan una falta de coordinación intersectorial.

### Eficiencia

El análisis de la eficiencia demuestra que la principal fortaleza del programa es la alta vinculación entre el proceso de planeación y el de monitoreo. La conexión directa y completa entre los insumos de planeación (SIE, SIsAT) y el 100% de los indicadores de la MIR asegura que el seguimiento de las metas se base en información sistemática y planificada. Sin embargo, esta fortaleza se ve debilitada por la falta de información sólida en actividades sujetas a la demanda de servicios y la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos.

Por otra parte, esta eficiencia en la medición se ve seriamente comprometida por la inexistencia de mecanismos formales para la gestión de riesgos. El cumplimiento de metas se basa en "supuestos" sobre factores externos que están fuera del control del programa, como las condiciones socioeconómicas de las familias, en lugar de un proceso estructurado para prever y mitigar su impacto.

En resumen, el programa es muy eficiente en vincular la información de la planeación con el monitoreo de sus metas, pero es ineficiente en su capacidad para gestionar los riesgos externos que determinan si esas metas se cumplen o no.

## Enfoque social

El análisis del enfoque social revela que el programa tiene un impacto social en su operación, pero carece de las herramientas para medirlo y gestionarlo con una perspectiva de equidad.

La principal fortaleza es su contribución directa y masiva a garantizar el derecho social a la educación. Al asegurar la cobertura para casi medio millón de estudiantes, incluyendo grupos vulnerables, el programa materializa este derecho a gran escala. Un resultado clave es su capacidad para mantener dicha cobertura (66.3% del total estatal) en un contexto de descenso demográfico.

Sin embargo, esta fortaleza se contrarresta por una debilidad crítica en la medición. Sus objetivos e indicadores actuales no aportan información de calidad para identificar y medir brechas de desigualdad social. Aunque existen acciones inclusivas, no existen indicadores específicos que permitan medir de manera diferenciada a la población indígena, a las personas con discapacidad u otros grupos en situación de vulnerabilidad, lo que impide visibilizar los resultados alcanzados en materia de inclusión y limita la capacidad del programa para orientar decisiones que fortalezcan la equidad.

## Conclusión General

El Programa Presupuestario 2E206C1 “Cobertura en Educación Básica Inclusiva” presenta una estructura sólida y coherente en su diseño, al articular procesos de planeación institucional, operativa y presupuestal que garantizan la continuidad de los servicios educativos en el estado. Su pertinencia se refleja en la alineación con los marcos normativos y de planeación, y en la atención a poblaciones diversas, incluidas aquellas en rezago educativo. El programa demuestra una coherencia interna y externa destacable, con objetivos alineados tanto con la planeación estratégica de alto nivel como con la realidad demográfica del estado. Esta fortaleza se ve amenazada por una incoherencia significativa a nivel sectorial, donde las metas de crecimiento de matrícula planteadas en el Programa Sectorial contradicen la tendencia poblacional decreciente. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación. Así mismo, la evaluación muestra que el programa es eficiente en la integración de información y el seguimiento de metas mediante sistemas como el SIE y el SisAT; sin embargo, enfrenta limitaciones en la gestión de riesgos que es altamente relevante cuando tienen indicadores cuyas variables no dependen del área, sino son trámites a la demanda de otras áreas. En conjunto, el programa contribuye de manera significativa al ejercicio del derecho a la educación, fortaleciendo la cobertura y la

inclusión educativa en Chihuahua, aunque con oportunidades de mejora para consolidar su enfoque de equidad y sostenibilidad institucional.

*Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del sistema de evaluación del desempeño que a la letra dice:*

*“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar entre otros derivados de los sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones, para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los programas presupuestarios y de desempeño institucional. (...)”.*

## Aspectos susceptibles de mejora

Tabla 16. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	1. Fomentar la participación de las áreas en la definición de indicadores y metas previo al ciclo de planeación anual, mediante mecanismos que garanticen inclusión y consenso en el proceso.
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Garantizar que las metas de los indicadores reflejen la realidad operativa de las áreas ejecutoras y lograr una mayor apropiación de la MIR y la GpR.	2. Incorporar en el proceso de "Presupuestación Basada en Resultados" una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las Direcciones de cada nivel educativo antes de la carga definitiva de información en los sistemas SIP y SICIP.
<b>Tema III. Coherencia</b>	Documentar fundamentación del sentido de los indicadores relacionados con el comportamiento poblacional.	3. Realizar ajustes al diagnóstico y a los indicadores de la MIR del Pp relacionados con el comportamiento de la población del estado de Chihuahua, en particular de la población infantil en edad de cursar educación básica (preescolar y primaria), cuya tendencia actual es descendente, con el fin de asegurar congruencia entre la MIR y la realidad demográfica que sustenta las metas del Pp.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	4. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	5. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
<b>Tema V. Enfoque social</b>	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevaeciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	6. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR,
<b>Tema V. Enfoque social</b>		7. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

Fuente: Elaboración propia. C-evalua, 2025.



## Bibliografía

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). ((s.f)). *ODS 4 - Educación de calidad: Meta 4.2*. Obtenido de Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Plataforma regional de conocimiento.: <https://agenda2030lac.org/es/ods/4-educacion-de-calidad/metas/42>
- CONAPO. (2025b). *Bases de datos de la Conciliación Demográfica 1950 a 2019 y Proyecciones de la población de México 2020 a 2070*. Obtenido de Consejo Nacional de Población: <https://www.gob.mx/conapo/documentos/bases-de-datos-de-la-conciliacion-demografica-1950-a-2019-y-proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-2020-a-2070?idiom=es>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027*. Chihuahua, Chihuahua.
- Gobierno de México. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Ciudad de México.
- INEGI. (2020). *En Chihuahua somos 3 741 869 habitantes: Censo de Población y Vivienda 2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia/6279#:~:text=En%20Chihuahua%20somos%203%20741,de%20Poblaci%C3%B3n%20y%20Vivienda%202020>
- Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. (2022). *Programa Sectorial de Educación: Programa de Mediano Plazo 2022-2027*. Chihuahua, Chihuahua.
- SEECH. (2022). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados (Cierre anual 2022) 2E043C1-Cobertura en Educación Básica*. Recuperado el 4 de julio de 2025, de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: [https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2022/Seguimiento\\_Presupuestal\\_Indicadores\\_Hacendarios/4to\\_Trimestre/CIERRE%20ANUAL%202022\\_MIR.pdf](https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2022/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios/4to_Trimestre/CIERRE%20ANUAL%202022_MIR.pdf)
- SEECH. (2023). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados (Cierre anual 2023) 2E206C1-Cobertura en Educación Básica Inclusiva*. Recuperado el 4 de julio de 2025, de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: [https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2023/Seguimiento\\_Presupuestal\\_Indicadores\\_Hacendarios/4to\\_Trimestre/CIERRE\\_ANUAL\\_2023\\_MIR.pdf](https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2023/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios/4to_Trimestre/CIERRE_ANUAL_2023_MIR.pdf)
- SEECH. (2024). *Diagnóstico del Programa Presupuestario 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva para el ejercicio 2025*. Chihuahua: Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.
- SEECH. (2024). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados (Cierre anual 2024) 2E206C1-Cobertura en Educación Básica Inclusiva*. Recuperado el 04 de julio de 2025, de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: [https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2024/Seguimiento\\_Presupuestal\\_Indicadores\\_Hacendarios\\_2024/4to\\_Trimestre/CIERRE%20ANUAL%202024\\_MIR.pdf](https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2024/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2024/4to_Trimestre/CIERRE%20ANUAL%202024_MIR.pdf)
- SEECH. (2025a). *Matriz de Indicadores para Resultados - MIR*. Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: [https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento\\_Presupuestal\\_Indicadores\\_Hacendarios\\_2025/1er\\_Trimestre\\_2025/1er\\_Trimestre\\_2025\\_MIR.pdf](https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2025/1er_Trimestre_2025/1er_Trimestre_2025_MIR.pdf)
- SEECH. (2025b). *Datos Estadísticos*. Obtenido de Servicios de Educación del Estado de Chihuahua: <https://www.seech.gob.mx/estadistica/DatosEstadisticos.asp>



## Anexos

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

<b>1. Descripción de la Evaluación</b>				
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b>		Específica del Programa 2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva FONE		
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>		22/05/2025		
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>		19/11/2025		
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>				
<b>Nombre:</b>		<b>Unidad administrativa:</b>		
Lía Grijalva Gómez		Subdirección de Programación y Presupuesto		
<b>1.5. Objetivo general de la evaluación:</b>				
Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en la educación básica para lograr la eficiencia del programa.				
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, en cada uno de los niveles que gestionan los servicios de atención del Programa, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y cuellos de botella.</li> <li>— Analizar la vinculación del programa con los instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional; así como con los demás programas internos de la institución.</li> <li>— Analizar la eficiencia del proceso de planeación y su relación con otros procesos para el cumplimiento de las metas del programa;</li> <li>— Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes y, proponer los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).</li> </ul>				
<b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>				
<b>Cuestionarios</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>X</b>	<b>Formatos</b>	<b>Otros (especifique)</b>
<b>Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>				
Se realizó revisión documental de la información proporcionada por SEECH y se complementó con trabajo de campo utilizando como instrumento de recolección de datos, entrevistas semi estructuradas con actores clave.				
<b>2. Principales hallazgos de la evaluación</b>				
<b>Pertinencia</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Procesos Claramente Definidos: El programa opera bajo un macroproceso robusto y lógico, compuesto por tres subprocesos interconectados: Planeación Institucional, Planeación Operativa y Presupuestación Basada en Resultados (PbR).</li> <li>— Uso de Sistemas de Información: Se emplean múltiples sistemas (SIE, SIsAT, SICIP, SIP, Escritorio Virtual) como fuentes de datos para la planeación y el monitoreo.</li> <li>— Recursos Suficientes para la Operación: El personal y los recursos financieros se consideran adecuados para cubrir las funciones operativas del proceso de planeación.</li> <li>— Limitaciones en Infraestructura Tecnológica: Se identifica una necesidad de modernizar equipos de cómputo y mejorar la conectividad a internet.</li> <li>— Recursos Limitados para la Mejora: Aunque los recursos cubren la operación básica, son insuficientes para "actividades adicionales o de mejora", lo que restringe la capacidad de innovación.</li> <li>— Tensiones por Carga de Trabajo y Plazos: Aunque los tiempos se consideran globalmente "suficientes", hay periodos de alta carga laboral que tensionan al personal, y los ajustes presupuestales de la Secretaría de Hacienda suelen concentrarse al final, generando presión.</li> </ul>				

### Coherencia

- Articulación Interna Complementaria: El programa se articula de manera complementaria con otros Programas presupuestarios de SEECH, como los programas de Apoyos para el Acceso, Calidad y Gestión Educativa, evitando duplicidades internas y potenciando objetivos comunes.
- Alineación con la Realidad Demográfica: La cuantificación de la población objetivo del programa y las metas de sus indicadores (especialmente en primaria) son consistentes con la tendencia decreciente de la matrícula escolar y de la población infantil (0-14 años) en el estado.
- Coherencia Externa Parcial: Aunque el programa se alinea formalmente con el PND, el PED 2022–2027, el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4, persisten dos debilidades clave. Primero, las metas sectoriales plantean incrementos en la matrícula que no corresponden con la tendencia demográfica decreciente de la población en edad escolar, lo que limita la viabilidad de su cumplimiento. Segundo, la coexistencia de tres modalidades de educación pública genera duplicidad de programas que puede traducirse en dispersión de recursos y esfuerzos.
- Duplicidad con Programa Estatal: Se identifica una duplicidad técnica entre el programa 2E206C1 (federal transferido) y el programa estatal "Cobertura en educación básica". En el nivel de primaria, ambos comparten el mismo objetivo central, atienden a la misma población y entregan el mismo tipo de servicio.
- Metas Sectoriales Desalineadas: La debilidad más significativa es que las metas del Programa Sectorial de Educación no son coherentes con la realidad demográfica. El Sectorial plantea incrementos anuales en la matrícula para todos los niveles, mientras que la población en edad escolar y la matrícula real muestran una tendencia decreciente sostenida.
- Inconsistencia Técnica en la MIR: Se detecta una inconsistencia en la MIR: para los indicadores de preescolar y secundaria, la trayectoria establecida es "ascendente", lo cual contradice la tendencia poblacional y el valor programado de las metas, **que es descendente**.

### Eficiencia

- Alta Vinculación entre Planeación y Metas: El proceso de planeación genera información clave que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. El 100% de los 9 indicadores de la MIR utilizan de manera directa insumos derivados de la planeación, como estadísticas de matrícula del SIE, datos del SIsAT y estimaciones presupuestales.
- Proceso de Monitoreo Formalizado: Existe un proceso formal de "Seguimiento de la MIR" que permite sistematizar los datos de cada nivel educativo y reportarlos periódicamente a SEECH, asegurando la trazabilidad de la información.
- Identificación de Alumnos en Riesgo: Se utilizan herramientas como el SIsAT que permiten identificar a estudiantes en riesgo de abandono, lo cual apoya el seguimiento de trayectorias y la medición de la eficiencia terminal.
- Inexistencia de Gestión Formal de Riesgos: El hallazgo más contundente es que no existen mecanismos formales de gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de metas. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación.
- Interés de las áreas operativas en la definición de Metas: Existe interés de las áreas operativas por tener un mayor involucramiento en la definición de indicadores y establecimiento de metas.
- Limitaciones por Factores Externos: El cumplimiento de las metas se ve limitado principalmente por factores contextuales fuera del control del programa, como las condiciones socioeconómicas, la movilidad estudiantil y la disponibilidad de docentes en zonas alejadas.
- Desfase en la Periodicidad de la Información: Existe un desfase entre la generación de los productos de planeación (mayoritariamente anual) y la necesidad del monitoreo (trimestral), lo que genera brechas de información intermedia.

### Enfoque social

- Contribución Directa al Derecho a la Educación: El programa contribuye de manera fundamental y directa a garantizar el derecho social a la educación, establecido en el artículo 6 de la Ley de

- Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, al asegurar el acceso, permanencia y conclusión en todos los niveles de la educación básica.
- Atención a Poblaciones Vulnerables: El programa implementa estrategias específicas e inclusivas para grupos diversos que enfrentan barreras para el acceso educativo, como poblaciones indígenas (con materiales en lengua materna), migrantes (con calendarios escolares adaptados) y personas en rezago educativo (con horarios flexibles).
  - Sostenibilidad de la Cobertura en un Contexto Adverso: Un resultado de gran relevancia es la capacidad del programa para mantener la cobertura educativa. A pesar de una disminución demográfica que redujo la matrícula estatal en un -5% entre 2020 y 2025, el programa asegura que en promedio el 66.3% de la matrícula total del estado sea atendida en centros federales transferidos.
  - Estabilidad en la Eficiencia Interna: El programa contribuye a mantener la estabilidad en las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria, asegurando que la mayoría de los estudiantes que ingresan completen su trayectoria escolar.
  - Limitaciones en la Medición de Desigualdades: A pesar de su enfoque inclusivo, los objetivos e indicadores de la MIR no aportan información de calidad para identificar y medir brechas de desigualdad social de manera precisa. Las metas se definen de manera descendente desde SEECH con poca participación de las áreas operativas, lo que limita la capacidad de los indicadores para reflejar las realidades locales.
  - Falta de Visibilidad de Acciones Inclusivas: Las acciones específicas diseñadas para atender a poblaciones con condiciones especiales no están suficientemente visibilizadas dentro del programa principal. Esto limita el reconocimiento, seguimiento y evaluación específica de estas importantes intervenciones inclusivas.
  - Ausencia de Medición de Impacto Directo: No existen datos disponibles que permitan medir impactos directos del programa en la población beneficiaria, como cambios en los aprendizajes, reducción de brechas sociales a largo plazo o mejoras en las condiciones de vida de las familias.

---

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

---

### **2.2.1 Fortalezas**

---

- Alta vinculación (100%) entre la planeación y el monitoreo de metas de la MIR
- Buena coherencia interna con otros programas de SEECH, operando de manera complementaria.
- Contribución directa y fundamental a garantizar el derecho social a la educación, establecido en la ley estatal.
- Macroproceso de planeación estructurado y definido.
- Existencia de mecanismos y sistemas de información formales para el seguimiento (SIE, SisAT).
- Implementación de estrategias específicas e inclusivas para atender a poblaciones vulnerables (indígenas, migrantes, etc.)
- Sólida pertinencia normativa.
- Capacidad demostrada para mantener la cobertura educativa (66.3% de la matrícula estatal) en un contexto de descenso demográfico.
- Recursos suficientes para la operación ordinaria.
- Uso de herramientas específicas para identificar alumnos en riesgo (SisAT).
- Contribución a la estabilidad de las tasas de permanencia y egreso en primaria y secundaria.
- Uso de múltiples sistemas de información para la gestión.

---

### **2.2.2 Oportunidades**

---

- El marco legal (Ley de Desarrollo Social y Humano) ofrece un respaldo normativo para fortalecer el enfoque social del programa y justificar la creación de indicadores que midan la reducción de brechas (en poblaciones como: indígena, personas con discapacidad, migrantes).
- El proceso de "Seguimiento de la MIR" ya formalizado ofrece una plataforma ideal para incorporar la gestión de riesgos.
- Existencia de programas complementarios (federales y estatales) que ofrecen sinergias para fortalecer la calidad e infraestructura sin que el programa deba absorber esas funciones.
- Marco normativo claro (NEM, PED, ODS) que respalda y da dirección a las acciones del programa.
- - Articulación con procesos de monitoreo establecidos (con la Secretaría de Hacienda) que permite fortalecer el ciclo de mejora continua y la toma de decisiones en la planeación

---

### **2.2.3 Debilidades:**

---

- Coherencia externa es parcial, pues las metas sectoriales no corresponden con la tendencia demográfica.
- Inexistencia de mecanismos formales para la gestión de riesgos.
- Infraestructura tecnológica con limitaciones (equipos y conectividad).
- Los indicadores de la MIR no están diseñados para identificar y medir brechas de desigualdad social de manera precisa.
- Inconsistencias técnicas en la MIR (trayectorias ascendentes con metas descendentes).
- Las acciones específicas para poblaciones vulnerables no están suficientemente visibilizadas dentro del programa, lo que limita su seguimiento y evaluación.
- Limitación para fijar sus metas, ya que dependen de la suficiencia presupuestal y en otros casos de servicios a la demanda que su estimación se hace sobre bases históricas.
- Recursos financieros limitados para actividades de mejora o innovación
- Ausencia de datos para medir el impacto directo del programa en la población, más allá de la cobertura y la permanencia.
- Desfase en la periodicidad de la información (planeación anual vs. monitoreo trimestral).
- Participación limitada de las áreas operativas en la definición de metas.
- Alta carga de trabajo en periodos críticos que puede afectar la calidad de la planeación.

---

#### **2.2.4 Amenazas**

---

- Ajustes presupuestales de la Secretaría de Hacienda concentrados en etapas finales que generan presión.
- El cumplimiento de metas se ve limitado principalmente por factores contextuales fuera del control del programa (socioeconómicos, movilidad, trabajo infantil).
- La tendencia demográfica decreciente representa un desafío estructural que, aunque bien gestionado, podría afectar la percepción del alcance del programa a largo plazo.
- Metas de crecimiento del Programa Sectorial de Educación no coherentes con la realidad demográfica decreciente del estado.
- Duplicidad explícita con el programa estatal "Cobertura en educación básica" en el nivel primaria.

---

### **3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

---

#### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

---

##### **Pertinencia**

El Programa 2E206C1 revela una dualidad sistémica: el programa posee una fortaleza estructural indiscutible en su diseño y alineación normativa, con un macroproceso de planeación robusto y lógicamente articulado. Sin embargo, esta solidez se ve comprometida por debilidades críticas en la pertinencia operativa. La principal de ellas es la participación limitada de las áreas operativas en la definición final de metas ya que están sujetas a la suficiencia presupuestal, dificultando su adaptación a la realidad local. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación, la que se calcula sobre comportamientos históricos. A esto se suman las limitaciones en la infraestructura tecnológica que obstaculizan la ejecución de los procesos de planeación.

##### **Coherencia**

El Programa 2E206C1 presenta un panorama de coherencia mixto que evidencia una contradicción fundamental entre la solidez interna y las desalineaciones externas. Por un lado, el programa demuestra una fortaleza notable en su coherencia interna, operando de manera complementaria con otros programas de SEECH y manteniendo consistencia con la realidad demográfica del estado en sus metas e indicadores principales.

Sin embargo, esta coherencia interna se ve significativamente comprometida por debilidades estructurales en el ámbito externo. La más crítica es la desalineación entre las metas sectoriales y la tendencia demográfica decreciente, donde el Programa Sectorial plantea incrementos de matrícula que contradicen la realidad poblacional del estado. Esta inconsistencia se agrava por la duplicidad técnica con programas estatales y por inconsistencias metodológicas en la MIR que reflejan una falta de coordinación intersectorial.

##### **Eficiencia**

El análisis de la eficiencia demuestra que la principal fortaleza del programa es la alta vinculación entre el proceso de planeación y el de monitoreo. La conexión directa y completa entre los insumos de planeación (SIE, SIsAT) y el 100% de los indicadores de la MIR asegura que el seguimiento de las metas se base en información sistemática y planificada. Sin embargo, esta fortaleza se ve debilitada por la falta de información

sólida en actividades sujetas a la demanda de servicios y la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos.

Por otra parte, esta eficiencia en la medición se ve seriamente comprometida por la inexistencia de mecanismos formales para la gestión de riesgos. El cumplimiento de metas se basa en "supuestos" sobre factores externos que están fuera del control del programa, como las condiciones socioeconómicas de las familias, en lugar de un proceso estructurado para prever y mitigar su impacto.

En resumen, el programa es muy eficiente en vincular la información de la planeación con el monitoreo de sus metas, pero es ineficiente en su capacidad para gestionar los riesgos externos que determinan si esas metas se cumplen o no.

### Enfoque social

El análisis del enfoque social revela que el programa tiene un impacto social en su operación, pero carece de las herramientas para medirlo y gestionarlo con una perspectiva de equidad.

La principal fortaleza es su contribución directa y masiva a garantizar el derecho social a la educación. Al asegurar la cobertura para casi medio millón de estudiantes, incluyendo grupos vulnerables, el programa materializa este derecho a gran escala. Un resultado clave es su capacidad para mantener dicha cobertura (66.3% del total estatal) en un contexto de descenso demográfico.

Sin embargo, esta fortaleza se contrarresta por una debilidad crítica en la medición. Sus objetivos e indicadores actuales no aportan información de calidad para identificar y medir brechas de desigualdad social. Aunque existen acciones inclusivas, no existen indicadores específicos que permitan medir de manera diferenciada a la población indígena, a las personas con discapacidad u otros grupos en situación de vulnerabilidad, lo que impide visibilizar los resultados alcanzados en materia de inclusión y limita la capacidad del programa para orientar decisiones que fortalezcan la equidad.

### Conclusión General

El Programa Presupuestario 2E206C1 "Cobertura en Educación Básica Inclusiva" presenta una estructura sólida y coherente en su diseño, al articular procesos de planeación institucional, operativa y presupuestal que garantizan la continuidad de los servicios educativos en el estado. Su pertinencia se refleja en la alineación con los marcos normativos y de planeación, y en la atención a poblaciones diversas, incluidas aquellas en rezago educativo. El programa demuestra una coherencia interna y externa destacable, con objetivos alineados tanto con la planeación estratégica de alto nivel como con la realidad demográfica del estado. Esta fortaleza se ve amenazada por una incoherencia significativa a nivel sectorial, donde las metas de crecimiento de matrícula planteadas en el Programa Sectorial contradicen la tendencia poblacional decreciente. Las metas de algunos indicadores están determinadas por variables que no dependen de las áreas que las reportan ya que son servicios a la demanda de otras áreas, por lo que no cuentan con bases sólidas para su estimación. Así mismo, la evaluación muestra que el programa es eficiente en la integración de información y el seguimiento de metas mediante sistemas como el SIE y el SIsAT; sin embargo, enfrenta limitaciones en la gestión de riesgos que es altamente relevante cuando tienen indicadores cuyas variables no dependen del área, sino son trámites a la demanda de otras áreas. En conjunto, el programa contribuye de manera significativa al ejercicio del derecho a la educación, fortaleciendo la cobertura y la inclusión educativa en Chihuahua, aunque con oportunidades de mejora para consolidar su enfoque de equidad y sostenibilidad institucional.

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	1. Fomentar la participación de las áreas en la definición de indicadores y metas previo al ciclo de planeación anual, mediante mecanismos que garanticen inclusión y consenso en el proceso.
<b>Tema II. Pertinencia</b>	Garantizar que las metas de los indicadores reflejen la realidad operativa de las áreas ejecutoras y lograr una mayor apropiación de la MIR y la GpR.	2. Incorporar en el proceso de "Presupuestación Basada en Resultados" una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las Direcciones de cada nivel educativo antes de la carga definitiva de información en los sistemas SIP y SICIP.
<b>Tema III. Coherencia</b>	Documentar fundamentación del sentido de los indicadores relacionados con el comportamiento poblacional.	3. Realizar ajustes al diagnóstico y a los indicadores de la MIR del Pp relacionados con el comportamiento de la población del estado de Chihuahua, en particular de la población infantil en edad de cursar



		educación básica (preescolar y primaria), cuya tendencia actual es descendente, con el fin de asegurar congruencia entre la MIR y la realidad demográfica que sustenta las metas del Pp.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	<b>4.</b> Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
<b>Tema IV. Eficiencia</b>	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	<b>5.</b> Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
<b>Tema V. Enfoque social</b>	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	<b>6.</b> Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR,
<b>Tema V. Enfoque social</b>		<b>7.</b> Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

#### 4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

##### 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Janett Salvador Martínez

##### 4.2 Cargo

Coordinadora de la Evaluación

##### 4.3 Institución a la que pertenece:

Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos S.C

##### 4.4 Principales colaboradores:

Yordana Briceida Jasso Ramírez- Evaluadora.

Alfredo Domínguez Díaz- Evaluador Senior.

Jaqueline Esperanza Meza Urías- Evaluadora Senior.

Elisa González - Evaluadora Youth y Diseño gráfico

##### 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

janett.salvador@c-evalua.mx

##### 4.6 Teléfono (con clave lada)

+52 55 5264 0693

#### 5. Identificación de (los) Programa (s)

##### 5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):

Cobertura en Educación Básica Inclusiva (FONE)

##### 5.2 Siglas:

No aplica

##### 5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):

401-Servicios Educativos del Estado de Chihuahua

##### 5.4 Poder público al que pertenece(n) el (los) Programa(s):

Poder X Poder Legislativo:

Ejecutivo:

Poder Judicial:

Ente

Autónomo:

##### 5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) Programa(s):

Federal:

Estatal: X

Local:

##### 5.6 Nombre de la(s) unidad(es) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):




Dirección de Programación y Presupuesto				
<b>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):</b>				
<b>Nombre:</b>	Ing. Mónica Ramos Rodríguez, Directora Administrativa.		<b>Unidad administrativa:</b>	Dirección de Programación y Presupuesto
<b>Correo electrónico</b>	monica.ramos@seech.edu.mx		<b>Teléfono</b>	(614) 4291335 ext. 13261
<b>6. Datos de contratación de la evaluación</b>				
<b>6.1 Tipo de contratación</b>				
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):
<b>6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:</b>				
401-Servicios Educativos del Estado Chihuahua				
<b>6.3 Costo total de la evaluación:</b>				
\$105,000.00 más IVA				
\$121,800.00 IVA incluido				
<b>6.4 Fuente de financiamiento:</b>				
Recurso Federal Transferido FONE				
<b>7. Difusión de la evaluación</b>				
<b>7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:</b>				
<a href="https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anuar_de_Evaluacion_2025/">https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anuar_de_Evaluacion_2025/</a>				
<b>7.2 Difusión en internet del presente formato:</b>				
<a href="http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_diezynueve25.html">http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_diezynueve25.html</a>				

## Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo

### Anexo II.1. Carta de consentimiento informado

Previo al inicio de las entrevistas, se leyó a cada participante la siguiente carta de consentimiento informado



**C-EVALUA®**  
Centro de análisis y evaluación

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Evaluación de Específica

**SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

**Introducción y propósito del estudio:** Janett Salvador coordina el equipo de evaluación del Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua). Hemos sido contratados para realizar el Evaluaciones Específicas a los Programas presupuestarios de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (FONE) ejercicio 2025 por lo cual estamos recopilando información con el objetivo Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en las unidades administrativas que aportan calidad al servicio educativo.

**Procedimiento para entrevistas:** Si usted acepta participar en este proyecto le haremos preguntas para facilitar el dialogo y obtener su punto de vista y experiencia sobre proceso de planeación y los usos más comunes de la MIR y de los indicadores en las áreas que operan los programas sociales, tendremos una conversación con usted en forma de intercambio de experiencias con una duración aproximada de dos horas. La entrevista es conducido por personal capacitado y plenamente identificado. Si usted lo consiente, su participación será grabada para que podamos recordar lo que aquí se dijo y para la elaboración de notas y reportes de investigación, cabe aclarar que sólo el equipo de investigación tendrá acceso a dicha información.

**Beneficios:** Su opinión/participación nos permitirá obtener información valiosa para conocer elementos que abonen identificar áreas de mejora y fortalecer Sistema de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales.

**Confidencialidad:** Con fundamento en los artículos 3 fracción VIII y 31 de Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados; así como el artículo 2, 19 y 21 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, toda la información que (Usted) nos proporcione para este proyecto será de carácter estrictamente confidencial, la información será utilizada únicamente por el equipo de investigación y no estará disponible para otro propósito. Los resultados de este estudio se podrán consultar en la página oficial de transparencia con fines de mejora de política pública, pero se presentarán de manera que ningún individuo pueda ser identificado.

**Riesgos potenciales/compensación:** No se considera que existan riesgos potenciales por su participación en este estudio. Si alguna de las preguntas le hicieran sentir incómodo(a), tiene la libertad de no contestar. Usted no recibe compensación económica o de otra especie por participar en este estudio. Tampoco se le pide ningún tipo de aportación económica o de otra especie.

**Participación voluntaria/retiro:** La participación en este estudio es completamente voluntaria. Si en algún momento desea dejar de participar, es libre de hacerlo.

**Personas que contactar:** Si tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto, favor de llamar a la coordinadora del proyecto. **Janett Salvador Martínez** al siguiente número de teléfono en la Ciudad de México: 55 1451 7473 en horario de oficina, o bien escribir al correo electrónico: janett.salvador@c-evalua.mx

La Información confidencial recabada está protegida con fundamento en artículos 3 fracción VIII y 31 de Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados; así como el artículo 2, 19 y 21 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C.  
Calle Cefeo No. 172 Col. Prado Churubusco, CDMX  
[www.c-evalua.mx](http://www.c-evalua.mx) 55 5264 0693

## Anexo II.2. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

### Guía General de Entrevista sobre el Proceso de Planeación y procesos relacionados

#### Objetivo

Contextualizar y documentar el proceso de planeación para las actividades del Programa, identificando sus elementos clave, relaciones con otros procesos, insumos, productos, actores involucrados, condiciones de operación y pertinencia.

#### Información de la persona entrevistada

Nombre:	
Cargo:	
Institución:	
Antigüedad en el cargo:	
Escolaridad:	

#### Preguntas:

1. Al inicio del año o al inicio del ciclo escolar, ustedes ¿elaboran un Programa Operativo Anual o un Plan de Trabajo que incluya las actividades relacionadas con la distribución del personal docente? Si es NO ¿quién lo realiza?
2. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, nos gustaría saber si ¿su planeación incluye metas y cómo las determinan? ¿Qué actores participan en la definición y validación de las metas?
3. ¿Qué insumos necesitan para elaborar su Programa Operativo Anual/Programa de Trabajo? ¿Quién o qué área les proporciona esa información, o bien, la generan internamente?
4. ¿Saben qué es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)? En caso afirmativo, ¿conocen si existe una MIR que incluya metas para cada una de las acciones de distribución del personal? En caso negativo, ¿En caso negativo, ¿A quién y a qué área o áreas envían la información sobre su meta?
5. Se proyectarán los indicadores correspondientes a la actividad de la cual se está indagando para su validación respecto de la información que reportan. ¿Este es el indicador que trimestralmente reportan al área de programación para el seguimiento de las metas?
6. ¿Con qué frecuencia generan información sobre sus metas? y ¿a qué área reportan esta información?
7. ¿Podrían especificar qué información entregan exactamente?
8. ¿Trimestralmente, para cada uno de los 4 niveles de EB, te piden en tus reportes el total de los centros educativos federal transferido de EB con personal completo?

9. ¿Trimestralmente, o en qué momento del año te piden la totalidad de los centros educativos federal transferido de EB?
10. ¿Existen factores que impidan reportar oportunamente o de forma adecuada?
11. ¿Utilizan algún sistema para ello? En caso afirmativo, ¿cuál?
12. Además de la información sobre las metas que envían -mediante un sistema, reporte, oficio o correo-, ¿durante el año les solicitan información adicional para reportar el avance de su POA/PT? ¿Podrían darnos ejemplos de la información que les piden y explicar cómo la obtienen? Con la información del POA/PT, ¿es posible atender todos esos requerimientos durante el año? En caso negativo ¿podrían explicarnos el motivo por el cual no es posible?
13. ¿Identifican alguna área de mejora en su POA/PT que facilite la entrega de la información que les solicitan durante el año? En caso afirmativo, ¿cuáles?
14. ¿Siempre alcanzan sus metas (mensuales/trimestrales, o anuales)? En caso afirmativo, ¿qué factores contribuyen a que las alcancen? En caso negativo, ¿cuáles son las razones por las que no se logran? Cuando reportan metas no alcanzadas, ¿qué ocurre y qué medidas correctivas implementan para lograrlas?
15. En caso de existir limitación alguna para el logro de las metas, preguntar ¿cuáles son las áreas que limitan el cumplimiento de las metas?
16. ¿Qué riesgos o factores externos identifican que podrían impedir el logro de las metas?
17. ¿En alguna ocasión han notificado formalmente estos riesgos en un reporte u otro medio?
18. ¿Qué acciones realizan actualmente para mitigar dichos riesgos?
19. ¿Qué acciones consideran que podrían implementar para mitigarlos, pero que no han podido atender por falta de recursos materiales, humanos o financieros? O bien, porque no está en el ámbito de su competencia, por ejemplo, aspectos geográficos.
20. Finalmente, nos gustaría saber si respecto de lo que nos han comentado:
  - a. En términos de tiempo: ¿consideran que el plazo del que disponen para elaborar su POA es suficiente, adecuado y acorde a las exigencias y fechas de entrega? Asimismo, ¿El tiempo del que disponen para elaborar el reporte de metas es también suficiente, adecuado y acorde a las exigencias y plazos establecidos para su entrega?
  - b. Personal: ¿Cuántas personas participan en la elaboración del POA y cuántas en la elaboración del reporte de metas? ¿El personal encargado de ambas funciones es suficiente, cuenta con el perfil adecuado y la capacitación necesaria para realizarlas?
  - c. Recursos financieros: ¿Qué gastos implica la elaboración del POA y el seguimiento de las metas? ¿Los recursos financieros disponibles son suficientes

para la operación de estas actividades? En caso de existir costos adicionales, ¿cuáles son?

- d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente y adecuada para llevar a cabo ambas actividades? En ese sentido, ¿podrían describir en qué consiste dicha infraestructura, incluyendo mobiliario, equipamiento, tecnología?

### **Temas generales que cubrió la entrevista:**

- Planeación anual y POA/PT
- Definición de metas y actores participantes
- Insumos e información requerida
- Uso de la MIR
- Reporte de indicadores y frecuencia
- Factores que limitan el reporte oportuno
- Sistemas utilizados
- Información adicional solicitada
- Áreas de mejora del POA/PT
- Alcance de metas y medidas correctivas
- Riesgos y acciones de mitigación
- Recursos (tiempo, personal, financieros e infraestructura)

### Anexo II.3. Posiciones entrevistadas

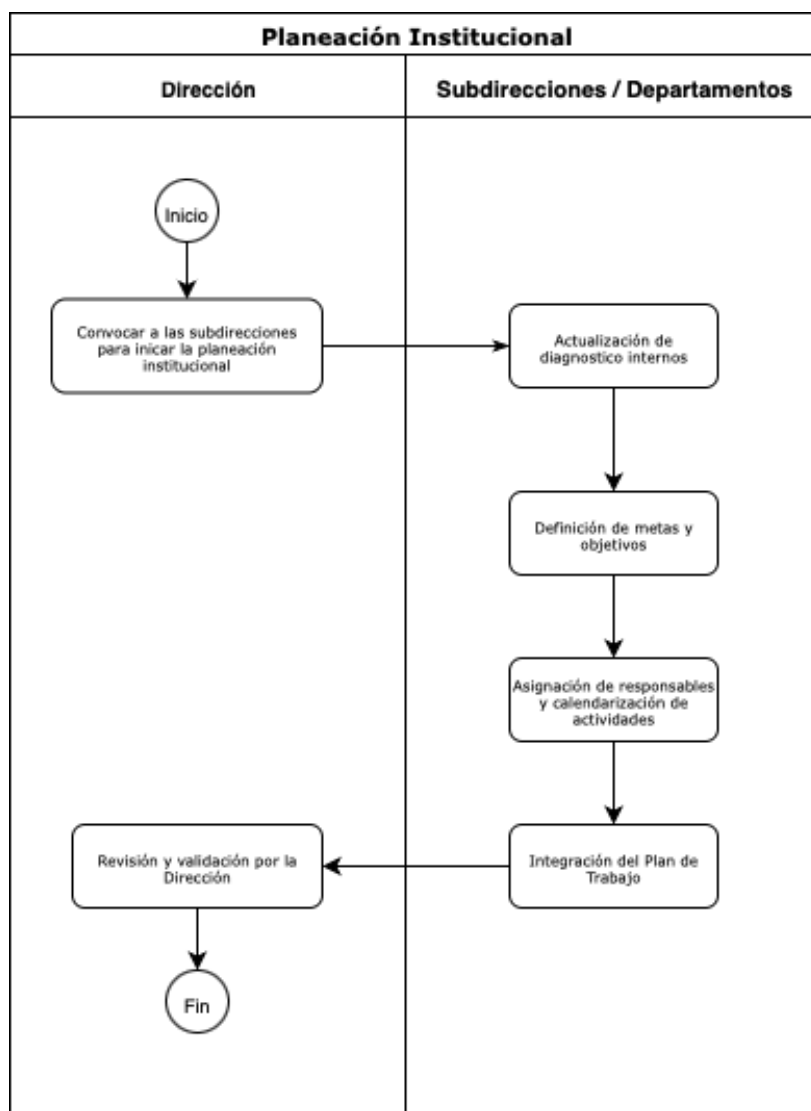
- Titular de la Dirección de Educación Secundaria y Superior
- Titular del Departamento de Telesecundarias
- Titular del Departamento de Secundarias Técnicas
- Titular del Departamento de Secundarias Generales
- Área de apoyo en Educación Secundaria
- Apoyo técnico en el Departamento de Secundarias Técnicas
- Enlace de trámite y control en el Departamento de Telesecundarias
- Titular de la Dirección de Primaria
- Titular del Departamento de Apoyo Técnico a la Supervisión Escolar
- Área de apoyo en Recursos Financieros y Comerciales (adscrito a la Dirección de Primaria)
- Titular del Departamento de CEPS y Atención a Madres y Padres de Familia
- Asesora técnica en el Departamento de CEPS y Atención a Madres y Padres de Familia
- Apoyo operativo en el Departamento de CEPS y Atención a Madres y Padres de Familia
- Titular de la Dirección de Primaria
- Titular del Departamento de Apoyo Técnico a la Supervisión Escolar
- Área de apoyo en Recursos Financieros y Comerciales (adscrito a la Dirección de Primaria)
- Titular de la Dirección de Educación Inicial y Preescolar
- Jefa del Departamento de Educación Inicial y Coordinadora Local del PE
- Apoyo técnico en el Departamento de Preescolar
- Apoyo en el equipo técnico de Preescolar
- Equipo de Educación Inicial

## Anexo III. Flujogramas de Programa

### Anexo III.1. Flujograma del Proceso de Planeación Institucional

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

Ilustración 8. Diagrama del proceso “Planeación Institucional”



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.



Tabla 17. Carta del proceso “Planeación Institucional”

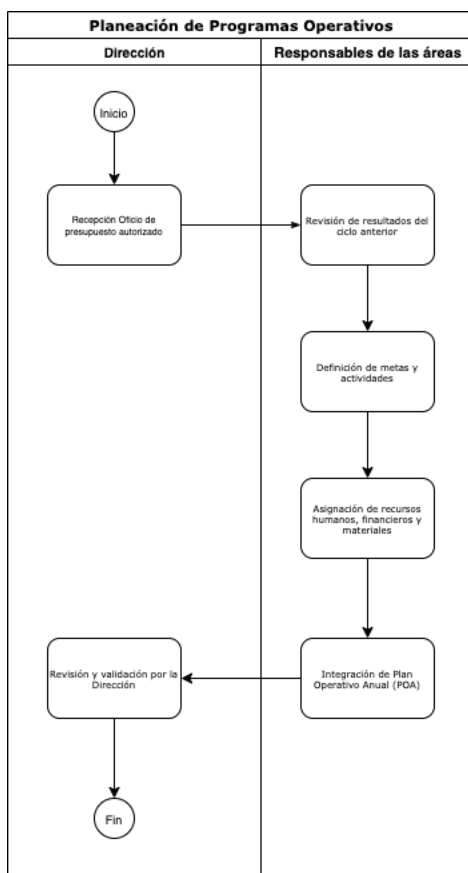
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Convocatoria para iniciar la planeación institucional	Dirección	Oficio o comunicación oficial	Subdirecciones / Departamentos convocadas y con lineamientos iniciales	Oficio de convocatoria, acuses de recibido
2	Actualización de diagnósticos internos	Subdirecciones / Departamentos	Información institucional, reportes previos, evaluaciones internas	Diagnósticos actualizados por cada área	Documentos de diagnóstico, actas de revisión
3	Definición de metas y objetivos	Subdirecciones/ Departamentos en coordinación con Dirección	Diagnósticos actualizados, lineamientos institucionales	Metas y objetivos institucionales definidos	Documentos preliminares de planeación, formatos de metas
4	Asignación de responsables y calendarización de actividades	Subdirecciones/ Departamentos	Metas y objetivos definidos, disponibilidad de personal y recursos	Actividades calendarizadas con responsables designados	Registros de asignación, cronogramas de actividades
5	Integración del Plan de Trabajo	Subdirecciones/ Departamentos	Metas, actividades y cronogramas	Plan de Trabajo institucional consolidado	Borrador del Plan de Trabajo
6	Revisión y validación del Plan de Trabajo	Dirección	Plan de Trabajo consolidado	Plan de Trabajo revisado, validado y autorizado	Acta de validación, firma de autorización, Plan final

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

## Anexo III.2. Flujograma del Proceso de Planeación de Programas Operativos

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

Ilustración 9. Diagrama del proceso “Planeación de Programas Operativos”.



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.

*Tabla 18. Carta del proceso “Planeación de Programas Operativos”.*

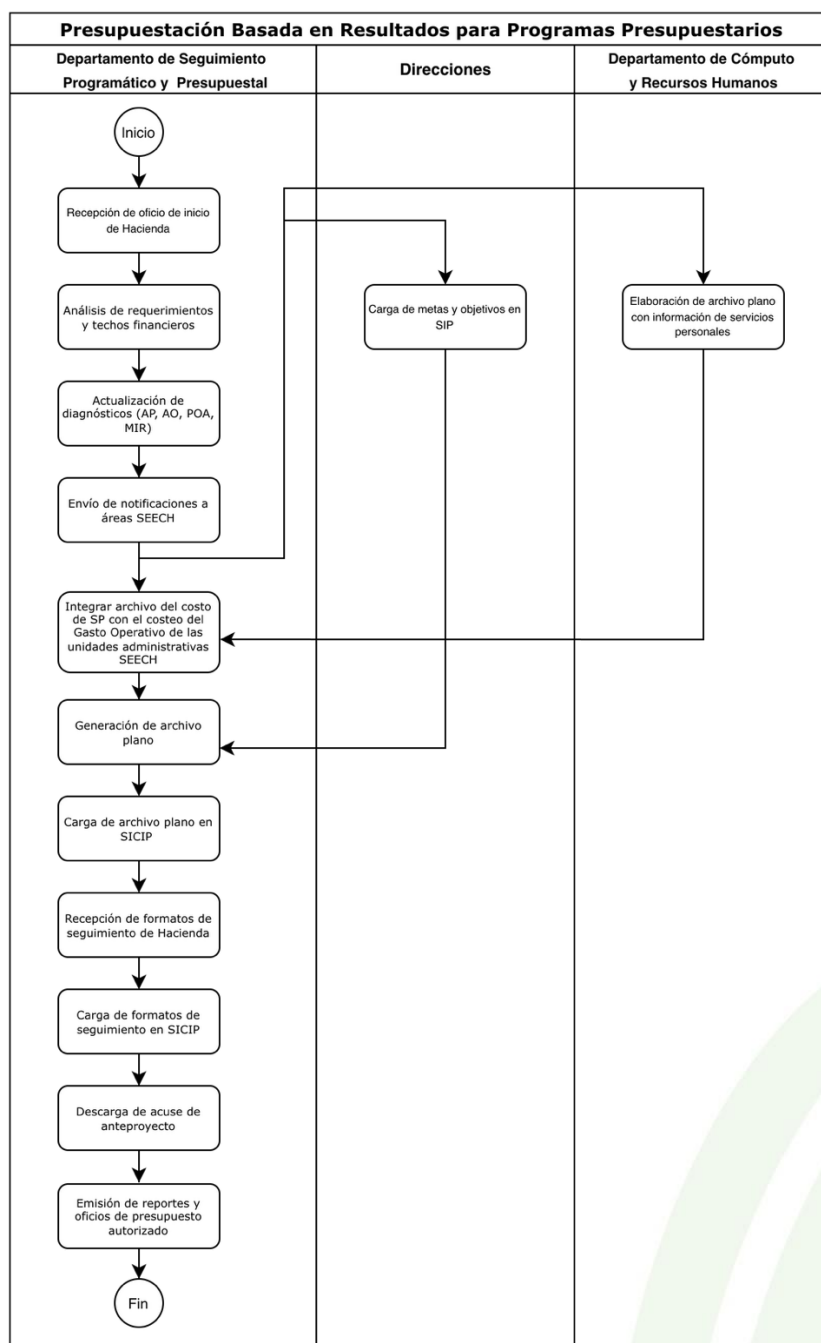
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados Esperados	Registros
1	Recepción de lineamientos presupuestado y autorizado	Dirección General	Oficio de la Secretaría de Hacienda, lineamientos y presupuesto autorizado por SEECH	Lineamientos recibidos, comprendidos y comunicados a las áreas	Oficios, lineamientos, acuse de recepción
2	Revisión de resultados del ciclo anterior	Dirección Subdirecciones	y Informes de indicadores, reportes de gestión y resultados del ciclo anterior	Diagnóstico de situación institucional con fortalezas y áreas de mejora	Informes de resultados, actas de revisión
3	Definición de metas y actividades	Dirección Subdirecciones	y Diagnóstico institucional, resultados previos y lineamientos recibidos	Metas y actividades definidas y alineadas al presupuesto autorizado	Documentos de planeación preliminar, formatos de metas
4	Asignación de recursos humanos, financieros y materiales	Subdirección Administrativa y áreas de apoyo (RH, Finanzas, Materiales)	Disponibilidad presupuestal, plantilla de personal, inventarios y recursos materiales	Recursos asignados a metas y actividades conforme a disponibilidad	Registros de asignación de recursos, actas de autorización
5	Integración del Plan Operativo Anual (POA)	Dirección Subdirecciones	y Metas, actividades y recursos definidos en etapas anteriores	Documento del POA integrado con metas y calendarizadas responsables	Documento del POA, borrador para validación
6	Revisión y validación final del POA	Dirección General	Borrador del POA integrado	POA revisado, validado y autorizado para su aplicación	Acta de validación, firma de autorización, POA final

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

### Anexo III.3. Flujograma del Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

*Ilustración 10. Diagrama del proceso “Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios”.*



*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

*Tabla 19. Carta del Proceso “Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios”*

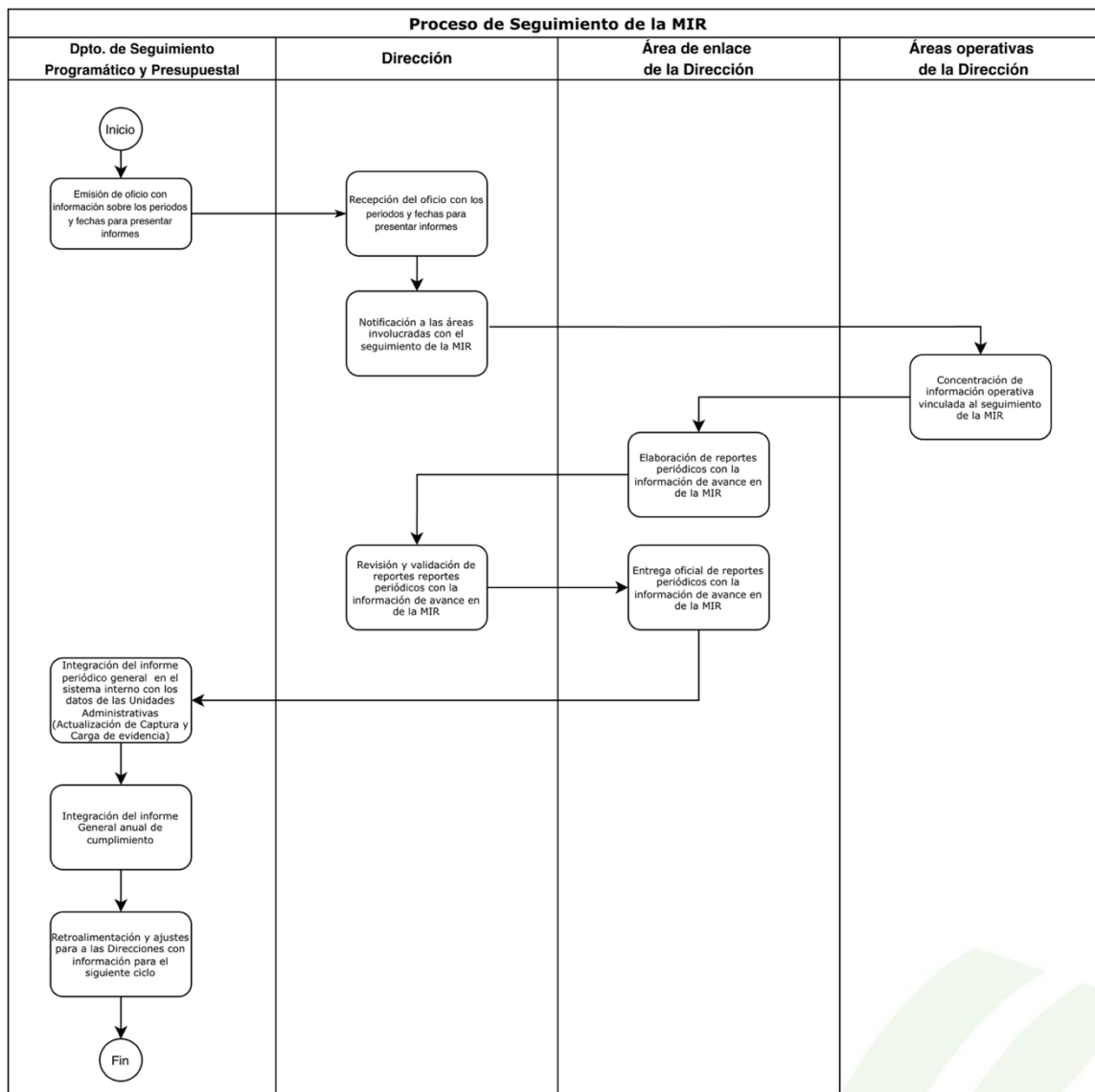
No	Actividad	Descripción detallada	Responsable	Entradas	Salidas
1	Recepción de oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda	Recibir el oficio de inicio, verificar autenticidad, registrar la fecha de recepción y comunicar al área responsable.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda	Acuse interno de recepción
2	Análisis de requerimientos y techos financieros	Revisar lineamientos y techos, interpretar restricciones y elaborar criterios internos de planeación.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio con lineamientos y techos	Criterios de planeación
3	Actualización de diagnósticos (AP, AO, MIR, POA)	Revisar diagnósticos vigentes, identificar cambios y actualizar documentos según prioridades establecidas.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Diagnósticos previos, MIR vigente	Diagnósticos actualizados
4	Envío de notificaciones a áreas SEECH	Elaborar notificaciones a direcciones y departamentos con plazos, insumos requeridos e instrucciones.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio de la Secretaría de Hacienda, diagnósticos	Solicitudes a áreas
4.1	Carga de metas y objetivos en SIP	Registrar metas, objetivos y programación operativa en el SIP conforme a lineamientos y conservar comprobantes.	Direcciones de las Dependencias	Solicitudes de información	Metas y objetivos cargados en SIP
4.2	Elaboración de plantilla de servicios personales	Crea archivo plano con la ubicación de las plazas del personal vinculado a los programas presupuestarios	Departamento de Cómputo y Recursos Humanos (SEECH)	Información de personal y requerimientos	Archivo plano de servicios personales
5	Integrar archivo del costeo de SP con el costeo del Gasto Operativo de las unidades administrativas de SEECH	Cargar la plantilla de servicios personales en el SIP y validar que los datos sean correctos.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla de RH	Plantilla cargada en SIP
6	Generación de archivo plano	Generar archivo plano de anteproyecto con datos consistentes y en formato requerido por la Secretaría de Hacienda.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla en SIP y diagnósticos	Archivo plano de anteproyecto
7	Carga de archivo plano en SICIP	Subir el archivo plano al SICIP, confirmar validación y guardar acuse.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano de anteproyecto	Carga validada
8	Recepción de formatos de seguimiento de la Secretaría de Hacienda	Recibir los formatos oficiales de seguimiento y verificar que correspondan al ejercicio vigente.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Formatos de la Secretaría de Hacienda	Formularios para llenar
9	Carga de formatos de seguimiento en SICIP	Completar, consolidar y cargar los formatos de seguimiento en el SICIP (AP, AO, MIR, POA) asegurando la validación.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Formularios llenos	Carga validada
10	Descarga de acuse de anteproyecto	Descargar el acuse del anteproyecto en el SICIP y archivarlo en expediente electrónico.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano cargado	Acuse de anteproyecto
11	Emisión de reportes y oficios de presupuesto autorizado	Generar reportes consolidados y oficios oficiales de presupuesto autorizado, firmarlos y distribuirlos a las áreas.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano autorizado, acuse final	Oficios reportes y de presupuesto autorizado

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*

## Anexo III.4. Flujograma del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados

Correspondiente al Tema III. Coherencia.

Ilustración 11. Diagrama del proceso “Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados”.



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.

*Tabla 20. Carta del Proceso “Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados”*

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Emisión de oficio con lineamientos de seguimiento	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Calendario de seguimiento, lineamientos de la Secretaría de Hacienda /SEECH	Oficio emitido con periodos y fechas para informes	Oficio de lineamientos
2	Recepción del oficio y notificación interna	Dirección	Oficio de lineamientos	Oficio recibido y comunicado a áreas	Acuse de recibido, notificación interna
3	Notificación a las áreas involucradas con el seguimiento de la MIR	Dirección	Oficio de notificación de seguimiento	Oficio recibido y comunicado a áreas	Acuse de recibido, notificación interna
4	Concentración de información operativa	Áreas operativas de la Dirección	Registros de actividades, indicadores y avances	Información operativa concentrada	Informes parciales, bases de datos
5	Elaboración de reportes periódicos	Área de enlace de la Dirección	Información operativa de las áreas	Reportes periódicos elaborados	Reportes preliminares
6	Entrega oficial de reportes periódicos	Área de enlace de la Dirección	Reportes elaborados	Reportes entregados a la Dirección	Acuses de entrega
7	Revisión y validación de reportes	Dirección	Reportes periódicos entregados	Reportes validados y observaciones registradas	Actas de validación, reportes con observaciones
8	Integración del informe periódico general en el sistema interno con los datos de las Unidades Administrativas (Actualización de Captura y Carga de evidencia)	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Reportes validados por la Dirección	Informe periódico general integrado	Documento del informe periódico
9	Integración del informe general anual	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Informes periódicos generales	Informe anual consolidado de cumplimiento	Documento del informe anual
10	Retroalimentación y ajustes para el siguiente ciclo	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Informe anual consolidado	Retroalimentación enviada a las Direcciones	Oficios de retroalimentación, actas de seguimiento

*Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas. C-evalua, 2025.*



Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales o estatales

Información del Pp evaluado

Nombre del Programa	Cobertura en Educación Básica Inclusiva	Modalidad y clave	E Prestación de Servicios Públicos
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Ramo	RAMO 33 FONE
Unidad Responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Clave	2E206C1
Tipo de Evaluación	Específica	Año de la Evaluación	2025


Información de los Pp analizados

Nombre del Pp	Modalidad clave	y	Dependencia o Entidad	o	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
<b>Servicios de Apoyos para el Acceso y Permanencia en Educación Básica y Normal</b>	E-Prestación de Servicios Públicos, 1S062A1	de	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)		33 – FONE	Población con limitaciones para garantizar acceso y permanencia en educación básica	Otorgar apoyos complementarios para asegurar acceso y permanencia en educación básica	Estudiantes de educación básica en escuelas federal transferido	Estatal Chihuahua	– Becas, apoyos alimentarios, seguros escolares, albergues, servicios complementarios	Complementariedad	Mientras el 2E206C1 brinda el servicio educativo central, este programa proporciona apoyos adicionales para garantizar la permanencia.	Fortalecer mecanismos de coordinación y focalización para maximizar impacto.
<b>Servicios para la Calidad en Educación Básica</b>	E-Prestación de Servicios Públicos, 2E208C1	de	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)		33 – FONE	Escuelas con ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje	Mejorar la calidad educativa mediante ambientes propicios para el aprendizaje	Escuelas de educación básica federal transferido	Estatal Chihuahua	– Libros de texto, infraestructura, materiales didácticos y de limpieza	Complementariedad	El 2E206C1 otorga cobertura; 2E208C1 mejora condiciones escolares y calidad de aprendizajes.	Integrar planeación conjunta para alinear cobertura y calidad.
<b>Cobertura en Educación Normal y Posgrado</b>	E-Prestación de Servicios Públicos, 2E207C1	de	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)		33 – FONE	Falta de formación docente idónea para cubrir necesidades de educación básica	Brindar servicios de formación docente y posgrado en educación	Hombres y mujeres interesados en docencia y especialización	Estatal Chihuahua	– Programas de licenciatura y posgrado en educación	Complementariedad	Complementa al 2E206C1 formando el personal docente que asegura la cobertura en educación básica.	Alinear perfiles de egreso con necesidades del sistema básico.
<b>Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado</b>	E-Prestación de Servicios Públicos, 2E209C1	de	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)		33 – FONE	Centros de trabajo con limitaciones administrativas y operativas	Garantizar gestión administrativa eficaz y transparente	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado	Estatal Chihuahua	– Gestión administrativa, control y distribución de personal	Complementariedad	Asegura condiciones operativas para la ejecución del 2E206C1.	Optimizar procesos administrativos para apoyar eficiencia sistémica.
<b>Educación Inicial y Básica Comunitaria</b>	E-Prestación de Servicios, E066	de	Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)		33 – Aportaciones Federales	Niñas y niños en localidades marginadas enfrentan barreras de acceso a educación inicial y básica	Brindar educación inicial y básica comunitaria en zonas marginadas	Niñas, niños y adolescentes de 0 a 14 años en comunidades rurales y marginadas	Nacional, incluyendo Chihuahua	Educación inicial y básica comunitaria, apoyos pedagógicos, útiles escolares	Coincidencia / Complementariedad	Coincide en inicial, pero complementa en zonas rurales/marginadas con modalidad diferenciada.	Coordinar transición de alumnos entre modalidad comunitaria y regular.
<b>La Escuela es Nuestra (PLEEN)</b>	E-Prestación de Servicios, PLEEN	de	Secretaría de Educación Pública (SEP) / DGLEEN		33 – Aportaciones Federales	Planteles con infraestructura deficiente	Mejorar condiciones físicas y servicios escolares a través de subsidios directos	Comunidades escolares de educación básica y CAM	Nacional, incluyendo Chihuahua	Subsidios directos para equipamiento, infraestructura, servicios de alimentación	Complementariedad	Complementa al 2E206C1 mejorando condiciones físicas, aunque no provee	Sincronizar intervenciones de infraestructura con la cobertura del 2E206C1.

Nombre del Pp	Modalidad clave	y	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
											directamente el servicio educativo.	
Programa Expansión de la Educación Inicial (PEEI)	E-Prestación de Servicios, S312	de	Secretaría de Educación Pública (SEP) / DGGEyET	33 – Aportaciones Federales	Baja cobertura en educación inicial escolarizada y no escolarizada (0–3 años)	Ampliar cobertura en modalidades escolarizada y no escolarizada de educación inicial	Niñas y niños de 0 a 3 años	Nacional, incluyendo Chihuahua	Fortalecimiento de CAI, visitas a hogares, CENDI, capacitación de agentes	Coincidencia	Coincide con el 2E206C1 en atender educación inicial (0–3 años).	Definir territorios de atención y unificar criterios de focalización.
PFSEE – Programa de Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial	E-Prestación de Servicios, PFSEE	de	Secretaría de Educación Pública (SEP) / DGDC	33 – Aportaciones Federales	Débil atención a estudiantes con discapacidad y aptitudes sobresalientes	Fortalecer servicios de educación especial con atención diferenciada y de calidad	Estudiantes con discapacidad y/o aptitudes sobresalientes	Estatal Chihuahua	– Acciones académicas, equipamiento especializado, intervención complementaria	Complementariedad	Complementa al 2E206C1 al atender población específica dentro del universo general de básica.	Coordinar protocolos de seguimiento y capacitación especializada.
Cobertura en Educación Básica (programa estatal)	E-Prestación de Servicios	de	Secretaría de Educación y Deporte (Chihuahua)	Estatal	Niños y adolescentes que requieren acceso a educación básica	Brindar servicios de educación básica en nivel preescolar, primaria y secundaria	Niños y adolescentes de 3 a 14 años	Estatal Chihuahua	– Servicios educativos en preescolar, primaria y secundaria	Duplicidad (primaria) / Coincidencia (preescolar y secundaria)	Coincide en preescolar y secundaria; en primaria constituye duplicidad según TdR.	Clarificar roles estatal vs federal transferido para reducir duplicidad.
Educación para Adultos (INEA)	E-Prestación de Servicios	de	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)	Federal	Personas mayores de 15 años con rezago educativo	Brindar servicios de alfabetización, primaria y secundaria para adultos	Personas mayores de 15 años en rezago educativo	Nacional, incluyendo Chihuahua	Servicios de alfabetización, primaria y secundaria para adultos	Complementariedad	Aunque no atiende la misma población objetivo, contribuye a reducir rezago educativo.	Articular egresados de INEA trayectorias educativas formales.

## Anexo V. Metodología para la determinación de las poblaciones potencial y objetivo.

El documento presentado como Metodología, no define pasos y criterios para el establecimiento de estas, es solo un formato para el registro de los datos que hace un cálculo de porcentajes. Es importante señalar que existen diferencias entre la información que se encuentra en estadísticas públicas y la que se utiliza como insumo en los diagnósticos, sin que se haya podido replicar el cálculo.



SECRETARÍA DE HACIENDA

FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

PbR/SED-5

ENTE PÚBLICO	401	SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
Programa Presupuestario	2E206C1	COBERTURA EN EDUCACIÓN BÁSICA INCLUSIVA
Definición del Programa	Brindar el servicio educativo a la población con derecho a contar con formación básica en sus diferente niveles y modalidades en la entidad, para promover el acceso, permanencia y egreso a la educación básica con una visión inclusiva, equitativa y con respectiva de género, mediante la oferta de escuelas públicas.	
Problema a Resolver	Población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica en escuelas federal transferido, cuenta con limitado acceso para su formación básica.	

Concepto	Definición de la Población	Población					
		Total		Mujeres		Hombres	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Población de Referencia							
Población relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.	Población del estado de Chihuahua,que requieren el servicio de educación básica.	1,677,818	100%	831,614	50%	846,204	50%
Población no afectada por el problema							
Dentro de la Población de Referencia, esta parte de la población al no ser afectada por el problema queda fuera de los alcances del programa.	Población del estado de Chihuahua,que requieren el servicio de educación básica, que son atendidos en Instituciones particulares, estatales y federales.	264,617	16%	130,458	8%	134,159	8%
Población Potencial (Población con Problema)							
Parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa. Esta población se considera como elegible para ser atendida y justifica la existencia del programa.	Población del estado de Chihuahua,que requieren el servicio de educación básica y pueden ser atendidos en centros federal transferido	1,413,201	84%	701,156	42%	712,045	42%
Población Postergada							
Es la población que por algún criterio de focalización o característica específica, el programa no está en condiciones reales de atender.	Población del estado de Chihuahua,que requieren el servicio de educación básica, que no acuden a los centros federal transferido para ser atendidos	940,669	56%	469,130	28%	471,539	28%
Población Objetivo							
Es el número de <b>beneficiarios</b> , que corresponde a un subgrupo de la población potencial (personas, familias, empresas, instituciones) que el programa atenderá en un período determinado, partiendo de criterios de focalización con base en las restricciones de recursos humanos y presupuestales. En algunos casos, la población objetivo corresponde con la población potencial, siempre y cuando las restricciones de recursos permitan la atención del total de la población potencial.	Población del estado de Chihuahua,que requieren el servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido	472,532	28%	232,026	14%	240,506	14%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Programación Orientada a Resultados de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, a partir de Formulación de programas con la metodología de marco lógico CEPAL - Serie Manuales No. 68

Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Programa	2E206C1
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Área Responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Tipo de Evaluación	Evaluación Específica
Año fiscal evaluado	2025

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Tema II. Pertinencia	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	16 a 28	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	1. Fomentar la participación de las áreas en la definición de indicadores y metas previo al ciclo de planeación anual, mediante mecanismos que garanticen inclusión y consenso en el proceso.	Conformar mesas de trabajo antes del inicio del ciclo de planeación; integrar representantes de SEECH y de las áreas; documentar acuerdos y criterios de definición de metas.	Mayor legitimidad y pertinencia de las metas; fortalecimiento de la corresponsabilidad de las áreas en la planeación.	Planeación
Tema II. Pertinencia	Garantizar que las metas de los indicadores reflejen la realidad operativa de las áreas ejecutoras y lograr una mayor apropiación de la MIR y la GpR.	16 a 28	Estatuto Orgánico De Servicios Educativos Del Estado De Chihuahua	2. Incorporar en el proceso de "Presupuestación Basada en Resultados" una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las Direcciones de cada nivel educativo antes de la carga definitiva de información en los sistemas SIP y SICIP.	Establecer calendario de validación; organizar sesiones de revisión con Direcciones; documentar ajustes antes de carga en sistemas.	Metas más realistas y consensuadas; disminución de errores y tensiones operativas.	Programación
Tema III. Coherencia	Documentar fundamentación del sentido de los indicadores relacionados con el comportamiento poblacional.	29 a 46	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico del estado de Chihuahua.	3. Realizar ajustes al diagnóstico y a los indicadores de la MIR del Pp relacionados con el comportamiento de la población del estado de Chihuahua, en particular de la población infantil en edad de cursar educación básica (preescolar y primaria), cuya tendencia actual es descendente, con el fin de asegurar congruencia entre la MIR y la realidad demográfica que sustenta las metas del Pp.	Elaborar un análisis comparativo entre metas sectoriales y tendencias poblacionales; integrar el análisis al documento oficial del diagnóstico.	Metas más realistas y alineadas con la capacidad operativa y las tendencias demográficas.	Diagnóstico
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	47 a 57	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	4. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.	Conformar grupo multidisciplinario; identificar riesgos potenciales; elaborar matriz de riesgos y estrategias de mitigación; capacitar al personal.	Reducción de riesgos en la ejecución de programas; mayor capacidad de respuesta institucional.	Planeación / Monitoreo
Tema IV. Eficiencia	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	47 a 57	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	5. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.	Identificar compatibilidades y necesidades entre los sistemas SIP y SICIP, con base en los requerimientos de planeación y seguimiento de la MIR. Proponer una solución de vinculación operativa entre ambos sistemas, validarla con las áreas usuarias e implementarla de forma gradual.	Optimizar los tiempos de captura y procesamiento de la información, mejorando la coordinación entre las áreas y fortaleciendo el uso estratégico de los datos para la planeación y seguimiento de la MIR del programa.	Planeación, seguimiento y evaluación
Tema V. Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	58 a 61	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	6. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR,	Incorporar en el diagnóstico en la situación actual del problema, la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación la población del estado, desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica.	Medición más inclusiva y focalizada de la población atendida; mayor capacidad de identificar y atender desigualdades.	Planeación / Programación
Tema V. Enfoque social		58 a 61	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	7. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.	Diseñar indicadores adicionales para la MIR, que permitan medir el cambio sobre esa problemática como resultado del programa.	Medición más inclusiva y focalizada de la población atendida; mayor capacidad de identificar y atender desigualdades.	Planeación / Programación