



MÁS CHIHUAHUA
más de lo bueno
GOBIERNO DEL ESTADO

 SEECH
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Programa 2E209C1
Gestión para la Educación Básica,
Normal y Posgrado (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.



INFORME FINAL

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA 2E209C1

GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA, NORMAL Y POSGRADO (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

NANCY MORALES - EVALUADORA

YORDANA JASSO - EVALUADORA

JERÓNIMO HERNÁNDEZ - EVALUADOR SENIOR

ELISA GONZÁLEZ - EVALUADORA YOUTH Y DISEÑO GRÁFICO

19 DE NOVIEMBRE DE 2025

Índice

Resumen ejecutivo.....	v
Identificación del Programa.....	v
Sobre la evaluación.....	vi
Principales hallazgos de la evaluación.....	vi
Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.....	x
Conclusión.....	xi
Objetivo general y específicos de la evaluación	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
Confidencialidad de la información	2
Esquema metodológico de la Evaluación	3
Tema I. Datos Generales del Programa.....	3
Misión y Visión.	6
Bienes y/o servicios, así como sus metas programadas.	6
Tema II. Pertinencia	8
Tema III. Coherencia	21
Tema IV. Eficiencia	32
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	43
Hallazgos por tema metodológico	44
Ánalysis FODA	47
Conclusiones.....	49
Aspectos Susceptibles de Mejora	51
Bibliografía	53
Anexos	55
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.	56
Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo	63
Anexo III.1. Flujograma del Proceso de Planeación Institucional	68
Anexo III.2. Flujograma del Proceso de Planeación de Programas Operativos	70
Anexo III.3. Flujograma del Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios	72
Anexo III.4. Flujograma del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados	74

Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales, estatales e institucionales	76
Anexo V. Metodología para la determinación de las poblaciones potencial y objetivo.....	79
Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	80

Índice de tablas

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.....	v
Tabla 2 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E209C1	x
Tabla 3 Población de referencia, potencial y objetivo del Pp 2E209C1.....	4
Tabla 4 Alineación del Pp 2E209C1 al Plan nacional, estatal, sectorial y ODS vigentes	5
Tabla 5 Misión y Visión de SEECH.....	6
Tabla 6. Presupuesto del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.....	7
Tabla 7. Ficha de procesos de Planeación Institucional Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.	9
Tabla 8. Ficha del proceso de Planeación de Programas Operativos, del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.	13
Tabla 9. Ficha del proceso de Presupuestación basada en Resultados para Programas Presupuestarios, del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.....	16
Tabla 10. Trayectoria y proyección de la población infantil de 0 a 14 años en el estado de Chihuahua.	26
Tabla 11. Análisis de factores externos del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.....	28
Tabla 12. Productos del proceso de planeación que contribuyen al logro de las metas de los componentes.....	32
Tabla 13. Productos del proceso de planeación que contribuyen los objetivos del monitoreo.	39
Tabla 14. Descripción del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados	41
Tabla 15 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E209C1	51
Tabla 16. Carta del proceso de Planeación Institucional	69
Tabla 16. Carta del Proceso de Planeación de Programas Operativos.....	71
Tabla 17. Carta del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios	73
Tabla 18. Carta del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados....	74

Índice de gráficas

Gráfica 1. Trayectoria del total de Centros de Educación Básica, Normal y Posgrado Federal Transferido, 2021 a 2025	24
Gráfica 2. Trayectoria y proyección de la población infantil en el estado de Chihuahua.....	26

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado.	vii
Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado.	9
Ilustración 3. Población del estado de Chihuahua, 2020.	25

Siglas y abreviaturas

Siglas/Abreviaturas	Descripción
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
ITE	Instancia Técnica Evaluadora
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030
PED	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030
POA	Programa Operativo Anual
Pp	Programa presupuestario
PSE	Programa Sectorial de Educación, Programa Mediano Plazo 2022-2027
ROP	Reglas de Operación
SAC	Sistema de Administración de la Correspondencia
SEECH	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
SEyD	Secretaría de Educación y Deporte
SH	Secretaría de Hacienda de Chihuahua
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario
SIP	Sistema de Indicadores y Presupuesto
SIE	Sistema de Información Educativa

Resumen ejecutivo

Identificación del Programa

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.

Nombre y clave del Programa presupuestario	2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado (FONE).																							
Entidad responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).																							
Nombre de las áreas responsables de la operación del Programa presupuestario	Dirección de Administración, Dirección de Programación y Presupuesto, Departamento de educación física y acciones transversales, Departamento de Microplaneación, Departamento de Servicios Regionales, Subdirección de Organización y Presupuesto, Dirección Jurídica, Unidad de Igualdad de Género, Departamento de Educación Superior Departamento de Servicio Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación Básica y Promoción Escalafonaria																							
Problema que atiende	“Los centros de trabajo federal transferido cuentan con una oferta limitada para el acceso a la educación básica, normal y posgrado”. (SEECH, 2024, pág. 4).																							
Áreas de enfoque potencial y objetivo	Potencial - 4,346 Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado. Objetivo - 4,346 Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado.																							
Bienes y/ o servicios que entrega	Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada, se espera que seis de nueve unidades cumplan con la totalidad de sus indicadores y las metas de desempeño institucional. Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado realizada, se espera que tres de cinco unidades administrativas en este nivel educativo cumplan con la totalidad de sus indicadores y las metas de desempeño institucional.																							
Presupuesto aprobado, modificado y ejercido en el ciclo fiscal evaluado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fuente de financiamiento</th> <th colspan="3">Presupuesto (Segundo trimestre 2025) pesos.</th> </tr> <tr> <th>Aprobado</th> <th>Modificado</th> <th>Ejercido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recursos del estado</td> <td>311,326,353.66</td> <td>127,168,521.66</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado</td> <td>128,064,232.81</td> <td>123,402,931.10</td> <td>61,796,265.90</td> </tr> <tr> <td>Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)</td> <td>1'204,635,083.00</td> <td>1'389,170,940.15</td> <td>716,794,186.35</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1'644,025,669.47</td> <td>1'639,742,392.91</td> <td>778,590,452.25</td> </tr> </tbody> </table>	Fuente de financiamiento	Presupuesto (Segundo trimestre 2025) pesos.			Aprobado	Modificado	Ejercido	Recursos del estado	311,326,353.66	127,168,521.66	0.00	Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado	128,064,232.81	123,402,931.10	61,796,265.90	Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	1'204,635,083.00	1'389,170,940.15	716,794,186.35	Total	1'644,025,669.47	1'639,742,392.91	778,590,452.25
Fuente de financiamiento	Presupuesto (Segundo trimestre 2025) pesos.																							
	Aprobado	Modificado	Ejercido																					
Recursos del estado	311,326,353.66	127,168,521.66	0.00																					
Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado	128,064,232.81	123,402,931.10	61,796,265.90																					
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	1'204,635,083.00	1'389,170,940.15	716,794,186.35																					
Total	1'644,025,669.47	1'639,742,392.91	778,590,452.25																					

Fuente: Diagnóstico del Programa y Seguimiento a la MIR del Pp 2E209C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025a).

Sobre la evaluación

El objetivo de la Evaluación Específica del Programa Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado es valorar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación en las acciones encaminadas a la gestión de la operación de los servicios de educación básica, normal y posgrado 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 instituciones educativas que comprende esta evaluación.

Principales hallazgos de la evaluación

Pertinencia

En el trabajo de campo se identificó que la planeación anual¹ 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 Planes 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.
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.

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

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

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado.



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

Entre los principales hallazgos se encuentran:

- El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (DSPP) con las áreas responsables del programa 2E209C1, que articula tres niveles: 1) Institucional, 2) Operativa y 3) Presupuestal (macro), permitiendo que las acciones se definan de manera ordenada.
- Los procesos se apoyan en sistemas de información robustos como el SICIP, SIP, GEOC, SIE, SUNE y SAC son identificados como herramientas funcionales que integran datos programáticos, financieros y de operación, y que fortalecen la planeación basada en evidencia.
- El personal de las áreas responsables del programa cuenta con funciones claramente establecidas y con recursos mínimos suficientes para asegurar la operación regular de las actividades que contempla la planeación.
- A pesar de contar con una estructura sólida, el proceso de planeación enfrenta ciertas limitaciones que conviene atender. Uno de los desafíos está en la carga administrativa que enfrentan algunas áreas, los recursos limitados para la atención de actividades adicionales para la identificación de necesidades. Esto puede comprometer los tiempos establecidos y provocar ajustes que requieran una mayor comunicación y coordinación con áreas de apoyo.

- Si bien existe infraestructura mínima para elaborar la planeación, persisten deficiencias en el equipo de cómputo y conectividad, especialmente en regiones alejadas. Estas limitaciones tecnológicas afectan la eficiencia del trabajo y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas con las que cuentan.
- Aún cuando el personal responsable de la planeación cuenta con el perfil adecuado, se manifestó la necesidad de contar con capacitaciones sobre la planeación para establecer las metas e indicadores, debido a que no todo el personal cuenta con los conocimientos necesarios, lo que puede afectar la calidad del proceso de planeación.
- Finalmente, en actividades sujetas a la demanda como la atención a trámites, se manifestó que no siempre se dispone de información sólida para establecer metas realistas, debido a la variabilidad del comportamiento externo.

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:

- El Programa 2E209C1 muestra una vinculación sólida con los instrumentos de planeación a nivel nacional (PND 2025-2030), estatal (PED y PSE 2022–2027) e internacional (ODS 4 de la Agenda 2030). Los objetivos de su Fin, Propósito y Componentes reflejan de manera coherente los objetivos, estrategias y líneas de acción planteadas en dichos marcos, lo que evidencia su coherencia externa y la contribución al derecho a la educación.
- Además, el programa presenta complementariedad con siete programas presupuestarios: de ámbito federal (S247) y seis estatales. De estos últimos, dos (2E043C1 y 2E212C1) están a cargo de la SEyD y cuatro (S062A1, 2E206C1, 2E207C1 y 2E208C1) son operados por SEECH; con los cuales comparte el objetivo de ampliar la cobertura educativa y coadyuvar, desde distintos enfoques, a fortalecer las condiciones de acceso, permanencia y calidad en los centros de trabajo federal transferidos mediante acciones que contribuyen de manera complementaria al cumplimiento del propósito del programa 2E209C1 orientado a garantizar el acceso a la educación en todos sus niveles.
- Se identificaron factores externos adicionales que pueden incidir en el cumplimiento de las metas del programa, entre los que destaca: la disminución de la matrícula en educación básica, la baja conectividad y condiciones climatológicas adversas, entre otras. Esto constituye un aspecto importante a considerar en el marco de esta evaluación para fortalecer la planeación y la lógica del Pp 2E209C1 en su MIR.

Se analizó la consistencia entre el comportamiento de la población objetivo y la trayectoria establecida en sus metas, encontrándose, como principales hallazgos los siguientes:

- La evolución de la pirámide poblacional muestra una reducción sostenida en los grupos de edad correspondientes a educación básica (0–14 años) entre los años 2000 y 2020.

Esta tendencia, confirmada por datos del INEGI y proyecciones del CONAPO, indica una disminución de la población infantil en el estado de Chihuahua que anticipa una tendencia negativa en la meta de indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica, lo cual requiere que el sentido de dichos indicadores y sus metas sean consistentes con la dinámica de la población.

- Si bien existe información estadística accesible sobre las poblaciones del programa, no se identifica una metodología clara y documentada que fundamente la definición de las poblaciones potencial y objetivo. En la práctica, los datos disponibles no guardan correspondencia con los que se presentan en la MIR ni con el documento denominado “Focalización de la población objetivo”, lo que genera inconsistencias que dificultan el seguimiento preciso en función del comportamiento real de la población.

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:

- El proceso de planeación institucional, operativa y presupuestal generan información útil y pertinente que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. En todas las actividades e indicadores revisados, se identificó una alta vinculación entre los productos derivados de la planeación y la ejecución operativa que fortalece la capacidad de respuesta del programa ante las necesidades educativas como la distribución de personal o instalación de aulas móviles.
- Se identifica la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos que pueden limitar la eficiencia operativa del programa. Si bien existen supuestos explícitos, estos no se traducen en estrategias preventivas que permitan anticipar o mitigar eventos que afectan directamente el cumplimiento de metas. En ese sentido, la atención de trámites representa una de las actividades con mayor dificultad para determinar metas realistas por su alta variabilidad. Por lo que, ante la inexistencia de estos mecanismos, la atención de riesgos depende en gran medida de la respuesta inmediata de las áreas responsables frente a condiciones externas que no están bajo control de estas áreas.
- Aunque los productos derivados del proceso de planeación, como el POA y reportes, aportan insumos para el seguimiento del programa, su aprovechamiento en el monitoreo enfrenta limitaciones asociadas a condiciones operativas. En la práctica, el monitoreo no siempre se alinea con los tiempos reales de generación de la información, tal es el caso del nivel de educación normal y posgrado que no opera de forma igual al nivel básico. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, la limitada capacitación y la falta de formatos homologados para el reporte de avance de las metas por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR; lo cual puede generar tensiones que reducen la efectividad del monitoreo, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

Derivado del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones y sus correspondientes Aspectos Susceptibles de Mejora:

Tabla 2 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E209C1

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
Pertinencia	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.
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.	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.
Coherencia	Documentar el sentido de los indicadores en función del 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.
Coherencia	Desarrollar por parte de SEECH, una metodología formal y documentada para la definición y cuantificación de las poblaciones vinculadas al programa que fortalezca la trazabilidad de los datos registrados en los documentos oficiales del programa.	4. Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones (de referencia, postergada, potencial y objetivo), mediante el establecimiento de criterios claros y procedimientos sistematizados, que permitan asegurar la trazabilidad y consistencia de los datos a fin de medir con certeza el avance real del Pp en la atención de su población objetivo.
Coherencia	Fortalecer los supuestos de la MIR para que consideren todos los factores externos que pudieran afectar el logro de las metas.	5. Actualizar la MIR del programa con la propuesta de supuestos complementarios, generados a partir de la identificación de factores externos que podrían poner en riesgo el logro de los objetivos.
Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	6. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
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.	7. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Pp 2E209C1. C-evalua, 2025

Conclusión

El programa 2E209C1 – Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado presenta una estructura sólida en su planeación al articular los niveles presupuestario, institucional y operativo. Esta articulación se ve reforzada por sistemas de información confiables y el personal que, en términos generales, cuenta con el perfil y recursos necesarios para operar de forma regular. Además, el programa se encuentra alineado con los principales instrumentos de planeación nacional, estatal e institucional, lo que refuerza su pertinencia y coherencia en el marco de la política educativa. También mantiene complementariedad con otros programas institucionales que comparten el objetivo de ampliar la cobertura educativa, y su planeación operativa muestra capacidad para responder a necesidades del sistema educativo.

Sin embargo, el programa enfrenta desafíos como las tensiones operativas derivadas de la sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de recursos para tareas adicionales y deficiencias tecnológicas en ciertos contextos. La limitada formación continua para mejorar la formulación de metas e indicadores, así como la inconsistencia en la trayectoria de indicadores ante el contexto actual de la población objetivo. Existen áreas de oportunidad para desarrollar mecanismos formales de gestión de riesgos, así como para un mayor involucramiento de las áreas operativas en la definición de indicadores y establecimiento de metas, lo cual permitiría reflejar la realidad operativa y el logro de metas de forma más certera. Estas condiciones reflejan la necesidad de avanzar hacia una lógica de intervención que aseguren una gestión eficiente, flexible y adaptativa frente a los retos del contexto educativo en el estado.

Objetivo general y específicos de la evaluación

Objetivo general

Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, de la gestión de recursos humanos y de espacios educativos, así como la profesionalización del personal docente y administrativo, para lograr la eficacia del programa 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, a cargo de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).

Objetivos específicos

- Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, de la gestión de recursos humanos y de espacios educativos, así como la profesionalización del personal docente y administrativo, 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. 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.

Esquema metodológico de la Evaluación

Tema I. Datos Generales del Programa

A. Nombre y clave del Programa presupuestario.

2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado (FONE).

B. Nombre de la Entidad responsable de la operación del Programa presupuestario

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).

C. Nombre de las áreas responsables de la operación del Programa presupuestario

- Dirección de Administración,
- Dirección de Programación y Presupuesto,
- Departamento de educación física y acciones transversales,
- Departamento de Microplaneación,
- Dirección de Servicios Regionales,
- Subdirección de Organización y Presupuesto,
- Dirección Jurídica,
- Unidad de Igualdad de Género,
- Departamento de Educación Superior
- Departamento de Servicio Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación Básica y Promoción Escalafonaria. (SEECH, 2024, págs. 22-23)

D. Año de inicio de operación:

2010

E. Problema o necesidad pública que se busca atender, atenuar o resolver.

Según lo señalado por el diagnóstico del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, la problemática que busca atender el programa se define textualmente de la siguiente manera:

“Los centros de trabajo federal transferido cuentan con una oferta limitada para el acceso a la educación básica, normal y posgrado”. (SEECH, 2024, pág. 4).

F. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.

Conforme a la definición establecida para cada tipo de población en el diagnóstico del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, la Tabla 3 presenta la descripción y cuantificación de la población de referencia, potencial y objetivo. Esta información

es consistente con los datos de la población registrada en la MIR del programa, disponibles en el sitio web de SEECH para su consulta.

Tabla 3 Población de referencia, potencial y objetivo del Pp 2E209C1.

Tipo de población	Descripción de la población	Cantidad	Unidad de medida
Referencia. Población relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.	Centros de trabajo a través de los cuales se brinda el servicio de educación básica, normal y posgrado en la entidad.	9,314	Centros de trabajo.
Potencial. Se construye a partir de la población referencia que es afectada directamente o que presenta el problema y por lo tanto, requiere de los servicios que proveerá el programa. Esta población se considera como elegible para ser atendida y justifica la existencia del programa.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido.	4,346	Centros de trabajo.
Objetivo. Es 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.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido.	4,346	Centros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico y la MIR 2025 del Pp 2E209C1. (SEECH, 2025a; SEECH, 2025b)

G. Contribución a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes.

El Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, se alinea con los instrumentos normativos de la planeación estratégica en el ámbito nacional, estatal e internacional, siendo consistente con lo señalado en la MIR 2025 y el documento denominado “Alineación de programas presupuestarios vigentes 2025” (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2025a). En la siguiente tabla se presenta la contribución de los objetivos de la MIR del programa con los marcos normativos vigentes:

Tabla 4 Alineación del Pp 2E209C1 al Plan nacional, estatal, sectorial y ODS vigentes

Objetivos del programa, MIR 2025	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	Plan Estatal de Desarrollo, Chihuahua 2022-2027	Programa Sectorial de Educación, Chihuahua 2022-2027	Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030
	Eje 2. Desarrollo con bienestar y humanismo	Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.	Programa 1. Calidad Educativa.	ODS 4 Educación
Fin: Contribuir a ampliar la cobertura en materia educativa básica, normal y de posgrado, mediante el acceso a la educación básica.	<p>Estrategia 2.3.5: Reforzar el papel de las maestras y maestros como agentes clave en la transformación del sistema educativo, mediante el desarrollo profesional, la formación continua con perspectiva de género, pertinencia cultural y atención a la diversidad, además de la mejora de sus condiciones laborales.</p> <p>Estrategia 2.3.4: Desarrollar acciones y brindar apoyos para garantizar el ingreso, permanencia, orientación vocacional y conclusión de trayectorias educativas en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, con perspectiva de género y pertinencia cultural. (Presidencia de la Repùblica, 2025)</p>	<p>Objetivo 1: Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa.</p>	<p>Objetivo: Asegurar el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes de todos los niveles educativos para garantizar el derecho a la educación.</p>	<p>Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (ONU, 2015)</p>
Propósito: Los centros de trabajo federal transferidos, garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado.		<p>Estrategia 1: Garantizar el derecho a la educación para la población.</p>	<p>Estrategia 1.1: Ampliar las oportunidades educativas en la entidad a todos los segmentos de población.</p>	
Componentes:		<p>Línea de acción 1: Reducir las brechas de cobertura en todos los tipos, niveles y modalidades educativas. (Congreso de Chihuahua, 2022)</p>	<p>Línea de acción 1.1.2: Resolver los problemas de reprobación y deserción de estudiantes. (SEyD, 2022)</p>	
C01. Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada.				
C02. Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado realizada.				

Fuente: Elaboración propia con base en la información del PND 2025-2030, PED 2022-2027, Programa Sectorial de Educación PMP 2022-2027 y ODS 2030. C-evalua, 2025.

H. Particularidades del Programa presupuestario.

El Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado se define tanto en su diagnóstico como en su MIR de la siguiente manera:

“Gestión eficaz de los servicios administrativos para la operación de los centros de trabajo mediante una adecuada planeación, control, seguimiento del desempeño y transparencia del recurso ministrado para incrementar la oferta educativa con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respeto a los derechos humanos.” (SEECH, 2025a)

Misión y Visión.

Al respecto, SEECH en su carácter de unidad responsable de la operación del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, es un Organismo Público Descentralizado que tiene por objeto la dirección técnica y administrativa de los establecimientos educativos que se transfieren al Estado por parte de la Federación. En este marco, su misión y visión institucional se citan conforme a lo siguiente:

Tabla 5 Misión y Visión de SEECH

Misión	Visión
“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”.	“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”

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por SEECH.

Bienes y/o servicios, así como sus metas programadas.

De acuerdo con la MIR 2025 del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, los servicios (componentes) que brinda este programa para el logro de su propósito son los siguientes:

- **Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada**, en la cual se programó que seis de nueve unidades administrativas en este nivel educativo cumplan con la totalidad de sus indicadores y las metas de desempeño institucional. Este resultado representa un cumplimiento del 66.67% respecto al indicador que mide este componente.
- **Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado realizada**, en la cual se programó que tres de cinco unidades administrativas en este nivel educativo cumplan con la totalidad de sus indicadores y las metas de desempeño institucional. Este resultado representa un cumplimiento del 60.00% respecto al indicador que mide este componente. (SEECH, 2025a)

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

El presupuesto aprobado al Pp 2E209C1 para el ejercicio fiscal 2025, fue de 1'644,025,669.47 pesos, integrado por tres fuentes de financiamiento (Tabla 4). Este presupuesto se modificó a 1'639,742,392.91 pesos, del cual, con corte al segundo trimestre, el gasto del presupuesto asciende a 778,590,452.25 pesos (SEECH, 2025a), lo que representa un 47.48% respecto del presupuesto modificado, conforme a la siguiente distribución:

Tabla 6. Presupuesto del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.

Fuente de Recursos	Porcentaje	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
Recursos del estado	18.94%	311,326,353.66	127,168,521.66	0.00
Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado	7.79%	128,064,232.81	123,402,931.10	61,796,265.90
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	73.27%	1'204,635,083.00	1'389,170,940.15	716,794,186.35
TOTAL	100.00%	1'644,025,669.47	1'639,742,392.91	778,590,452.25

Fuente: Seguimiento a la MIR del Pp 2E209C1, segundo trimestre 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 2E209C1, 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 anual² 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 Planes 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 Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado; este tipo de planeación se realiza para estas 5 funciones institucionales:
 - a. Distribución del personal docente de educación básica;
 - b. Profesionalización de personal;
 - c. Atención a las necesidades de espacios de los centros educativos; y
 - d. Atención a los trámites de los centros de educación básica por parte de las unidades de administración central.
 - e. Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado.
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 (MIR) del programa.

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

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

Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado.



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

1. Proceso de Planeación Institucional

Descripción del proceso

Tabla 7. Ficha de procesos de Planeación Institucional Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.

Nombre del proceso	Planeación Institucional
Descripción	El proceso consiste en que la Dirección de área convoca a las Subdirecciones/ Departamentos 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 de área.

Nombre del proceso	Planeación Institucional
Misión/objetivo	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 de área.
Responsable	Dirección de área
Coordinación	Subdirecciones académicas, administrativas y áreas de apoyo, encargadas de elaborar diagnósticos, definir metas y actividades, y consolidar la información en el Plan de Trabajo.
Destinatario	Dirección de área y unidades administrativas que recibe lineamientos, metas y actividades derivados del Plan de Trabajo.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> — Inicio: Convocatoria de la Dirección de área a las Subdirecciones/Departamentos. — Fin: Revisión y validación del Plan de Trabajo por parte de la Dirección.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> — Oficio o convocatoria de la Dirección de área. — Diagnósticos internos de las áreas. — Resultados y reportes previos. — Normatividad institucional.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> — Plan de Desarrollo institucional. — Plan de Trabajo.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> — Actas de reuniones de planeación. — Documentos de diagnósticos. — Borradores de metas y actividades. — Versión final validada del Plan de Trabajo.
Procesos asociados	<ul style="list-style-type: none"> — Proceso de Planeación de Programas Operativos. — Proceso de Seguimiento de la MIR. — Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.
Aplicación informática	— Procesadores de información, hojas de cálculo

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

Valoración del proceso

Insumos.

- **Tiempo:** Los tiempos descritos en cada una de las áreas se consideran en la mayoría suficientes para la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) y los planes anuales. Este marco temporal permite cumplir con la calendarización oficial y articular las actividades institucionales.
- **Personal:** El personal se considera suficiente en la mayoría de las direcciones y departamentos que participan en el programa para realizar las funciones de planeación. La distribución de roles y la existencia de equipos especializados aseguran la cobertura de actividades básicas. No obstante, algunas áreas consideran que la carga de trabajo puede tensionar la suficiencia del personal en determinados momentos dentro de la planeación; manifestando la necesidad de fortalecer las capacidades del personal mediante

capacitaciones específicas sobre planeación, particularmente en lo relativo a la proyección y formulación de metas.

- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros son suficientes en la mayoría de los departamentos que participan en el programa para garantizar el cumplimiento de las funciones operativas de la planeación.
- **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 para la operación de sus funciones. Sin embargo, en algunas áreas entrevistadas se expresó la inestabilidad de conectividad y la insuficiencia en el equipo de cómputo, lo que provoca ineficiencias.

Productos

Los productos derivados del proceso de planeación —principalmente los Planes de Desarrollo Institucional (PDI)— funcionan como insumos clave para los procesos subsecuentes, en particular para la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA), la presupuestación basada en resultados y el seguimiento a la MIR. Por ejemplo, para la planeación de la profesionalización del personal principalmente en perspectiva de género, la calendarización por fecha y por temas son insumos para lograr la operación y programación de capacitaciones al personal docente y administrativo.

Sistemas de información.

Los sistemas de información en las distintas etapas del proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional o de Trabajo, funcionan como una fuente de información tanto para la planeación institucional como para la programación operativa y el monitoreo a nivel central por parte de los ejecutores de acuerdo con sus funciones institucionales. Por ejemplo, en la distribución del personal docente, todo tipo de movimiento de este personal se registra en el sistema de Gestión de Estructuras Ocupacionales (GEOC), que calibra las plantillas docentes conforme se registran movimientos. Asimismo, el Sistema de Información Educativa (SIE) provee información sobre la matrícula escolar, la plantilla del personal por centro de trabajo y los indicadores, mientras que, otras áreas utilizan el Sistema Único de Necesidades Educativas (SUNE) para la atención de espacios educativos con aulas móviles y en el caso de normal y posgrado disponen del Sistema de Administración de la Correspondencia (SAC) para la atención de trámites. Por lo tanto, estos sistemas generan información relevante para el proceso de la planeación de actividades realizadas para la operación del programa.

Coordinación.

La coordinación para la implementación del proceso de planeación es adecuada para las áreas encargadas del programa, ya que permite articular la información y asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas. La organización de las áreas responsables como departamentos de una misma dirección, facilita la coordinación interna durante la planeación, y después para el seguimiento.

SEECH es la institución encargada de brindar servicios de educación básica, normal y posgrado en el estado, con el Pp 2E209C1 se gestiona la operación de los servicios educativos en los niveles mencionados a través de las unidades administrativas relacionadas con el programa. Por tanto, la planeación sustantiva, el establecimiento de actividades, plazos y metas requiere de una coordinación adecuada para que la logística de la planeación sirva como punto de partida en cada ciclo escolar.

Pertinencia.

El proceso de planeación institucional de corto plazo resulta pertinente en el contexto normativo y operativo en el que se desarrolla, ya que responde y se alinea con la planeación de mediano plazo establecida en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas sectoriales de educación.

Por lo tanto, el proceso de planeación institucional al ser pertinente para el Pp 2E209C1, permite establecer las actividades, plazos y recursos necesarios para el cumplimiento de cinco funciones institucionales fundamentales: la distribución del personal docente de educación básica; la profesionalización del personal; así como la atención a las necesidades de espacios de los centros de educación básica con aulas móviles; la atención a los trámites de los centros de educación básica y las actividades de gestión para la operación de los servicios de educación normal y posgrado. Una falla en la planeación supondría dejar a los centros de trabajo sin el personal docente necesario o los espacios educativos suficientes, repercutiendo directamente en el aprendizaje del alumnado; o bien, implicaría no atender solicitudes de espacios necesarios para la operatividad del servicio educativo.

Importancia estratégica.

Entre las características que reflejan la importancia estratégica de la planeación para el Programa 2E209C1, se encuentra el hecho de que es el punto de partida para la gestión de operación de los servicios educativos de educación básica, normal y posgrado para el estado, mediante la implementación de acciones relacionadas con la suficiencia del personal docente en los centros de trabajo federal transferido, la profesionalización del personal, así como la atención de espacios educativos de nivel básico con aulas móviles y la oportuna atención de trámites.

A partir de la planeación de estas acciones, se puede definir las metas que se pretenden lograr, que son un insumo para la integración de la Matriz de Indicadores del programa y su adecuado seguimiento.

En el Anexo III.1 se puede consultar el Flujograma del Proceso de Planeación Institucional y la carta que detalla dicho proceso.

2. Proceso de Planeación de Programas Operativos

Descripción del proceso

Tabla 8. Ficha del proceso de Planeación de Programas Operativos, del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.

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

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

Valoración del proceso

Insumos

- **Tiempo.** El tiempo asignado para el proceso de Planeación de Programas Operativos se considera suficiente para revisar los resultados del ciclo anterior, integrar

diagnósticos y organizar metas y actividades. La calendarización definida facilita 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 requieren coordinación previa con las áreas de apoyo, particularmente cuando coinciden con cargas de trabajo adicionales vinculadas al inicio del ciclo escolar, o bien, cuando la periodicidad con la que se genera la información para el cálculo de los indicadores difiere de la frecuencia con la que se solicita la información. Tal es el caso de las actividades de gestión para la operación de los servicios educativos de normal y posgrado, cuya programación responde a una lógica semestral, en contraste con la periodicidad trimestral planteada en el POA del programa.

- **Personal.** El personal disponible en las direcciones de área, subdirecciones y departamentos, así como en las áreas de apoyo en las diferentes regiones del estado, 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, durante las entrevistas se expresó que en ocasiones la carga administrativa y la multiplicidad de reportes a nivel central pueden generar presión adicional en ciertos períodos 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, supervisiones o acciones de mantenimiento, 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 algunas áreas que fungen como oficinas centrales en las regiones del estado. En ese sentido, el uso de plataformas como el SIP exige contar con equipo actualizado y conectividad estable, lo cual no siempre está garantizado en todas las áreas, principalmente en las regiones alejadas.

Productos

Los productos derivados del proceso de Planeación de Programas Operativos —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 el seguimiento de la MIR.

En este sentido, cada dirección de área y subdirección/departamento 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 Planeación de Programas Operativos funcionan como una fuente de información tanto para los sistemas de monitoreo a nivel central como para los ejecutores en cada nivel educativo. En ese sentido, los sistemas como el SICIP y el SIP son relevantes en el flujo de información entre el proceso de Planeación de Programas Operativos y el de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinados por SEECH, así como para el proceso de Seguimiento de la MIR.

Coordinación.

La coordinación para el proceso de Planeación de Programas Operativos es adecuada, ya que integra a la Dirección de área, las subdirecciones/departamentos, 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 Planeación de Programas Operativos 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, en especial en contextos con limitaciones de personal, conectividad o infraestructura.

Importancia estratégica.

El proceso de Planeación de Programas Operativos tiene 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.

En el Anexo III.2 se puede consultar el Flujograma del Proceso de Planeación de Programas Operativos y la carta que detalla dicho proceso.

3. Proceso de Presupuestación basada en Resultados para Programas Presupuestarios

Descripción del proceso

Tabla 9. Ficha del proceso de Presupuestación basada en Resultados para Programas Presupuestarios, del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.

Nombre del proceso	Presupuestación basada en Resultados para Programas Presupuestarios
Descripción	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.
Misión/objetivo	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.
Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Coordinación:	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.
Destinatario	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.
Límites	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.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> — Oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda. — Lineamientos y techos financieros. — Costeo de servicios personales. — Información programática y diagnósticos (AP, AO, EA, MIR).

Nombre del proceso	Presupuestación basada en Resultados para Programas Presupuestarios
	<ul style="list-style-type: none"> — Solicitudes y ajustes de las áreas. — Formatos de seguimiento emitidos por la Secretaría de Hacienda. — Oficios de ajustes presupuestales
Productos	<ul style="list-style-type: none"> — Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> — Archivos planos de planeación cargados en SICIP — Acuses de carga del anteproyecto en SICIP. — Reportes de presupuesto autorizado. — Oficios de notificación y de presupuesto autorizado. — Ajustes programáticos y presupuestales integrados en SICIP.
Procesos asociados	<ul style="list-style-type: none"> — Proceso de Planeación Institucional. — Proceso de Planeación de Programas Operativos. — Proceso de Seguimiento de la MIR.
Aplicación informática	<ul style="list-style-type: none"> — SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario). — SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto).

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 períodos previstos. Sin embargo, los ajustes emitidos por la Secretaría de Hacienda suelen concentrarse en etapas finales.
- **Personal.** Las instituciones cuentan con personal organizado en áreas específicas (dirección, subdirecciones, departamentos, 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 ordinaria de las instituciones y son gestionados por 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 diferentes áreas expresaron disponer 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), por lo que, la articulación entre estas áreas permite cumplir con las entregas y asegurar la consistencia de la información remitida a la Secretaría de Hacienda.

No obstante, esta coordinación requiere atender actividades en tiempos definidos por distintos actores, con el fin de dar cumplimiento a los tiempos establecidos por el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal, por lo que, de acuerdo con lo señalado por algunas áreas, los plazos definidos externamente pueden generar tensiones en periodos críticos, por ejemplo, al inicio del ciclo escolar.

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 monitoreo.

En términos operativos, el proceso muestra cumplimiento con los tiempos y requerimientos definidos en cada nivel: SEECH establece los calendarios, las direcciones de área y departamentos establecen las metas y las registran conforme a dichos plazos a través de sistemas como el SIP, para su incorporación al SICIP, asegurando una coordinación secuencial entre la planeación estatal, institucional y operativa, lo cual fortalece la capacidad del programa para responder a las necesidades de los centros de trabajo federal transferido en los niveles de educación básica, normal y posgrado.

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.

En el Anexo III.3 se puede consultar el Flujograma del Proceso de Presupuestación basada en resultados para programas presupuestarios y la carta que detalla dicho proceso.

Conclusión

El programa cuenta con siete actividades distribuidas entre sus dos componentes orientados a la gestión de los servicios educativos que operan las distintas unidades administrativas de educación básica, normal y posgrado. La planeación para los componentes y sus actividades se lleva a cabo a través de tres procesos articulados: la planeación institucional, la operativa y la presupuestal que da paso al proceso de seguimiento del programa a través de su Matriz de Indicadores para Resultados.

Los tres procesos se realizan de forma coordinada, documentada y sustentada, debido a que las áreas encargadas conocen los requerimientos y los plazos para realizarlos, permitiendo cumplir con los calendarios establecidos, siendo sostenible en gran medida, gracias a la experiencia del personal, al conocimiento de las actividades a realizar durante estos procesos y a los sistemas informáticos con los que cuentan para llevar a cabo la planeación y seguimiento a dichas actividades. Aunque en términos de infraestructura, también se identificó que requiere de mejoras, particularmente en los equipos de cómputo y conectividad; estos tres procesos aseguran la suficiencia de recursos para la realización de las actividades, la programación de insumos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas y son un insumo para el proceso de monitoreo.

A pesar de esta sólida articulación, el análisis de los procesos revela desafíos que pueden limitar el proceso de planeación. En algunas áreas se identificó que no hay una participación en la elaboración de la MIR aunque conocen su existencia, hay desconocimiento sobre la formulación

de los indicadores del programa e incluso la determinación de metas les es ajeno, o bien, este desconocimiento se relaciona con los productos del proceso de PbR; lo cual puede generar que los instrumentos no reflejen de manera adecuada la realidad institucional.

Asimismo, no en todos los casos se cuenta con elementos sólidos para el establecimiento de las metas, ya que al tratarse de servicios a la demanda y esta es variable, resulta complejo para las áreas determinarlas a partir de tendencias históricas, por ejemplo, la atención a trámites. Esta naturaleza impredecible limita determinar el número y momento en que dichos trámites o movimientos serán solicitados ya que responden a eventos que ocurren, por lo cual, es necesario reforzar la importancia de contar con una planificación flexible y adaptativa que reconozca estos márgenes de incertidumbre.

En conjunto, el programa dispone de una estructura sólida de planeación, pero requiere fortalecer la participación técnica de todas las áreas involucradas en la formulación de indicadores y establecimiento de metas, de modo que la información generada refleje de manera precisa el trabajo institucional y sea de utilidad como base confiable para la toma de decisiones.

En el apartado de Anexos se puede consultar los instrumentos utilizados para recabar la información correspondiente al análisis de los procesos de planeación:

- Anexo II. Instrumentos para las Entrevistas a Profundidad o Semi- Estructuradas.

Tema III. Coherencia

Pregunta 2.

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

De acuerdo con los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, se presenta el siguiente análisis correspondientes a la coherencia externa e interna del programa.

Coherencia externa

— **Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2027.** Desde el ámbito estatal, el Fin del programa “Contribuir a ampliar la cobertura en materia educativa básica, normal y de posgrado, mediante el acceso a la educación básica” se alinea al Eje 1 “Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua”, contribuyendo a la temática de Cobertura educativa y su objetivo específico: Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa. Asimismo, el objetivo de nivel Propósito “Los centros de trabajo federal transferidos garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado” se alinean con la estrategia 1: Garantizar el derecho a la educación para la población” y sus Componentes de “Gestión de la operación de los servicios de educación básica, norma y posgrado” a la línea de acción: 1. Reducir las brechas de cobertura en todos los tipos, niveles y modalidades educativas, respectivamente.

En ese tenor, el programa contribuye al derecho constitucional a la educación desde el nivel inicial al superior, asegurando que los centros de trabajo federal transferido cuenten con las condiciones necesarias para brindar los servicios educativos de forma continua y accesible.

— **Programa Sectorial de Educación del Estado de Chihuahua (PSE) 2022-2027** En esa misma línea, el programa refuerza su contribución a nivel Fin con el programa 1 Cobertura educativa, a través del objetivo específico 1: Asegurar el acceso, permanencia y egreso de los estudiantes de todos los niveles educativos para garantizar el derecho a la educación. Asimismo, mediante los objetivos de Propósito y Componentes se vincula con la estrategia de mediano plazo 1.1: Ampliar las oportunidades educativas en la entidad a todos los segmentos de población” y su línea de acción de mediano plazo 1.1.2: Resolver los problemas de reprobación y deserción de estudiantes.

Esta contribución del programa reitera el compromiso institucional de SEECH con el derecho a la educación en el estado, mediante acciones orientadas a fortalecer la capacidad operativa de los centros de trabajo federal transferido que prestan servicios en los niveles de educación básica, normal y posgrado.

— **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030.** A nivel nacional, el programa se vincula con el Eje 2 “Desarrollo con bienestar y humanismo”, su nivel Fin contribuye a la estrategia 2.3.5: Reforzar el papel de las maestras y maestros como agentes clave en la transformación del sistema educativo, mediante el desarrollo profesional, la formación

continua con perspectiva de género, pertinencia cultural y atención a la diversidad, además de la mejora de sus condiciones laborales; y a la estrategia 2.3.4: Desarrollar acciones y brindar apoyos para garantizar el ingreso, permanencia, orientación vocacional y conclusión de trayectorias educativas en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, con perspectiva de género y pertinencia cultural. (Presidencia de la República, 2025)

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.** Respecto del ámbito internacional, el programa en su objetivo del nivel Fin, se alinea con el ODS 4 “Educación” que plantea “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, su contribución es clara y sólida al reflejar de manera integral en la definición, objetivos y acciones del programa.

Por otra parte, el diagnóstico del Pp 2E209C1 incluye un análisis de complementariedades y coincidencias, en el cual se señala al Pp 2E051C1 “Vinculación y servicios educativos” como programa complementario. Sin embargo, dicho programa ya no se encuentra vigente. En su lugar, se identificaron cuatro programas —uno de ámbito federal y tres estatales— cuyos componentes presentan similitudes con las acciones del programa evaluado:

Programas federales

- **S247 Programa para el Desarrollo Profesional Docente**, a cargo de la Dirección General de Educación Superior.

Programas estatales

- **2E043C1 Cobertura en Educación Básica** a cargo de SEyD.
- **2E212C1 Cobertura en Educación Superior** a cargo de SEyD.

El análisis de estos programas permite identificar su complementariedad a partir del objetivo nacional y estatal al que contribuyen, así como las acciones que implementan para lograrlo. En el caso del Pp S247, aunque tiene un propósito diferente al programa evaluado, ambos programas contribuyen al ejercicio pleno del derecho a la educación, a través de estrategias encaminadas al acceso, la permanencia y el egreso del alumnado mediante acciones formativas dirigidas al personal docente en los niveles de educación básica y superior, lo que fortalece sus funciones académicas y aporta al logro del objetivo educativo común.

En el contexto del estado de Chihuahua, el Pp 2E209C1 también presenta complementariedad con dos programas presupuestarios a cargo de la SEyD que contribuyen a ampliar la cobertura educativa en los niveles de educación básica y superior. Tanto el Pp 2E043C1 como el 2E210C1, implementan acciones que buscan que las escuelas cuenten con el personal docente necesario en los niveles de educación básica y normal.

Coherencia interna

Por otra parte, dentro de las intervenciones a cargo de SEECH, el programa mantiene una adecuada articulación con 4 programas que contribuyen a ampliar la cobertura educativa en los niveles de educación básica, normal y posgrado. Esta coherencia se manifiesta en la forma en

que dichas intervenciones fortalecen la operatividad del sistema educativo, en línea con los objetivos establecidos en el programa 2E209C1.

- **1S062A1 Servicios de Apoyos para el Acceso y Permanencia en Educación Básica y Normal**, provee apoyos complementarios para el acceso y permanencia del alumnado que cursa sus estudios en los centros de trabajo de educación básica y normal;
- **2E206C1 Cobertura en Educación Básica Inclusiva**, brinda el servicio educativo en los propios centros de trabajo, mediante acciones que aseguren su formación educativa;
- **2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado**, coadyuva en la formación profesional, fortaleciendo los perfiles que se requieren para la impartición de educación básica; y
- **2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica**, implementa acciones orientadas a mejorar los ambientes escolares para el aprendizaje en los centros de trabajo de educación básica.

Si bien cada uno de estos programas atienden poblaciones específicas, sus acciones coadyuvan de manera complementaria al logro del fin común y del propósito que persigue el Pp 2E209C1 al buscar que los centros de trabajo federal transferidos garanticen el acceso a la educación básica, normal y posgrado.

En el apartado de Anexos – **Anexo IV Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales, estatales e institucionales** se puede consultar el análisis en comento.

Conclusión

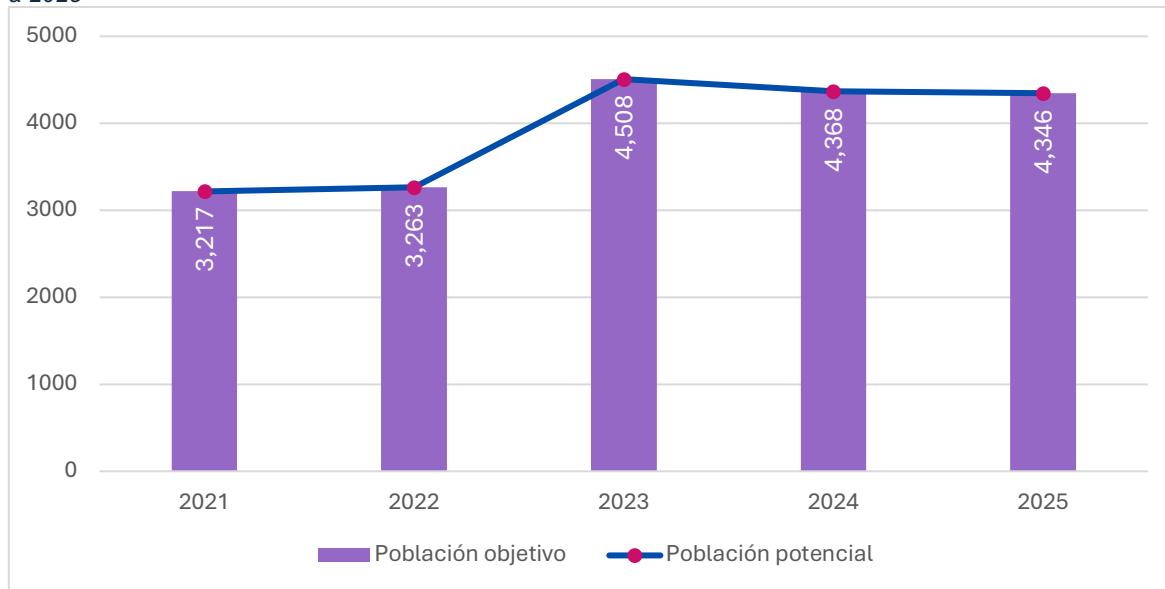
En conclusión, el Pp 2E209C1 presenta una alineación clara y coherente con los principales instrumentos de planeación nacional, estatal, sectorial e internacional, lo que muestra su contribución al cumplimiento del derecho a la educación en todos sus niveles. Esta contribución se refleja en acciones dirigidas a ampliar la cobertura educativa, favorecer la permanencia escolar y mejorar las condiciones en que operan los centros de trabajo federal transferido, asegurando que los servicios educativos lleguen de forma continua y accesible a la población. En cuanto a la coherencia interna, el programa también mantiene una articulación complementaria con otras intervenciones institucionales que vinculan sus acciones con los marcos de la planeación estratégica que rigen la política educativa en el estado de Chihuahua y en el país, y se complementan entre sí.

Pregunta 3.

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

De acuerdo con el diagnóstico (SEECH, 2024) del programa y las estadísticas educativas (SEECH, 2025d), la población potencial corresponde a la totalidad de los “centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido que garantizan el acceso a la educación básica” los cuales ascienden a 4,346 centros de trabajo en 2025. En este caso, la población objetivo definida por el programa coincide con la misma población, dado que también se refiere a la totalidad de dichos centros de trabajo. Por lo tanto, ambas poblaciones son equivalentes y se analizan de manera conjunta conforme a la siguiente trayectoria:

Gráfica 1. Trayectoria del total de Centros de Educación Básica, Normal y Posgrado Federal Transferido, 2021 a 2025



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

En la trayectoria de la Gráfica 1 se observa que, entre 2021 y 2025, la población objetivo (centros de trabajo) pasó de 3,217 a 3,263 en 2022, lo que significó un incremento del 1.4%. Para 2023 se presentó el mayor crecimiento del periodo, con 4,508 centros de trabajo, lo que representó un aumento del 38.2% respecto al año anterior. En los dos años siguientes se observaron reducciones moderadas: en 2024 disminuyó a 4,368 centros (-3.1%) y en 2025 a 4,346 (-0.5%).

Este comportamiento evidencia que, aunque el total de centros de trabajo activos se mantuvo estable en los primeros dos años, en 2023 se registró un repunte significativo que derivó en un crecimiento acumulado del 40.1% para todo el periodo (2021 a 2023). A partir de ese punto, la tendencia muestra una tendencia descendente, en 2025 se identifican 22 centros de trabajo inactivos en comparación con 2024, lo que refleja que los resultados esperados del programa se alinean con el comportamiento de la población que atiende el Pp 2E209C1 de forma indirecta y que se explica en los siguientes párrafos.

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.

La disminución en la tasa de natalidad, así como factores de movilidad poblacional como la migración, han provocado una reducción de la matrícula en educación básica.

“Se ha tenido que cerrar escuelas, porque hay localidades en que la gente migra y ya no hay niños” (Persona entrevistada, 2025)

Ilustración 3. Población del estado de Chihuahua, 2020.



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100%, debido al redondeo que genera diferencias poco significativas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020.

En la Ilustración 3 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.

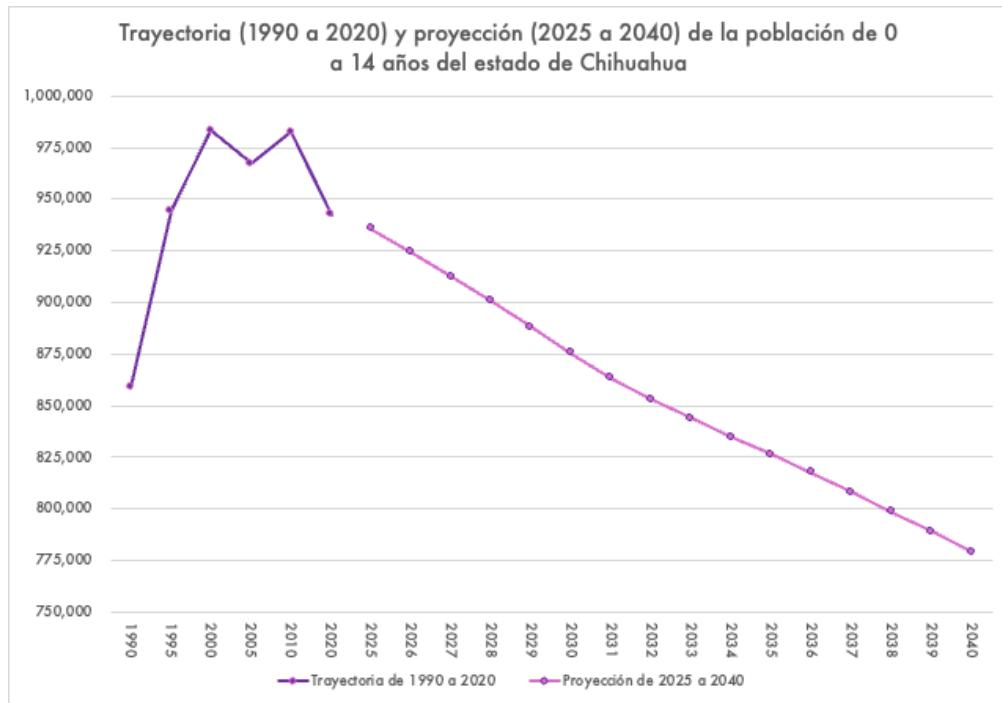
Los datos del INEGI son consistentes con las proyecciones que indican una continuidad en la disminución de la tasa de crecimiento natural. El Consejo Nacional de Población (CONAPO) en sus proyecciones de población, considera que la población infantil en Chihuahua continuará con una tendencia a la baja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

Tabla 10. 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 2. 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. Esto podría repercutir en que el número de escuelas también adopte una tendencia decreciente los próximos años.

Por otra parte, si se analizan los indicadores del Programa 2E209C1 vinculados con su población objetivo (centros de trabajo) tenemos que sólo los correspondientes a la distribución del personal docente de educación básica a nivel de actividad cumplen con las características de vinculación con la población objetivo, sin embargo, su línea base es 0 (cero) y no permite el análisis del comportamiento de las metas y su cruce con la población objetivo; mientras que los indicadores de propósito miden el logro del objetivo sin que esté estrictamente vinculado al comportamiento de la población objetivo.

Asimismo, el indicador “Tasa de variación del alumnado inscrito en educación básica” indica tener una trayectoria ascendente del alumnado inscrito, sin embargo el valor inicial (475,875) es mayor que el valor programado (464,652), lo que es consistente con el comportamiento de la población objetivo en los últimos tres años.

Adicional, se identificó la ausencia de una metodología que defina y cuantifique con claridad las poblaciones del programa. Aunque SEECH dispone en su página web de bases estadísticas relacionadas con la población objetivo -centros de trabajo federal transferido-, dicha información no es consistente con los datos reportados en la MIR del programa.

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 reducción de centros de trabajo de educación básica, que también ha tenido una trayectoria descendente, particularmente de 2023 a 2025. La construcción e información de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp 2E209C1 no son un elemento suficiente para el análisis de la alineación de los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo, particularmente en el nivel Fin.

Pregunta 4.

¿Cuál es el efecto de factores externos (condiciones políticas y sociales) sobre los objetivos y metas del programa?

De acuerdo con los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, se realizó un análisis de los factores externos identificados durante las entrevistas que inciden en la ejecución de las acciones del programa y que pueden afectar el cumplimiento de las metas establecidas en la MIR. Dicho análisis permitió identificar si estas incidencias fueron consideradas dentro de los supuestos definidos o si, en su caso, proponer su incorporación para fortalecer la lógica de intervención del programa.

A continuación, se presentan los factores externos identificados para cada nivel de objetivo de la MIR, su correspondencia con los supuestos existentes y, en su caso, la propuesta de nuevos supuestos:

Tabla 11. Análisis de factores externos del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2025.

Nivel/Objetivo	Supuestos	Factores externos / efectos	Correspondencia entre supuestos y factores	Propuesta
Fin. Contribuir a ampliar la cobertura en materia educativa básica, normal y de posgrado, mediante el acceso a la educación básica.	La educación de la población continúa siendo prioridad nacional.	La disminución de la matrícula en el nivel básico ocasiona el cierre de grupos o incluso de centros de trabajo, lo cual genera que la meta de inscripción descienda respecto a lo programado.	No corresponde con el supuesto, pero se puede complementar.	La educación de la población continúa siendo prioridad nacional. El Gobierno estatal prioriza acciones que incentivan la permanencia y el ingreso de la población estudiantil en centros de trabajo federal transferido.
Propósito. Los centros de trabajo federal transferidos garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado.	Responsabilidad de las familias para que las y los niños acudan a recibir formación inicial.			Las familias optan para que sus hijas e hijos estudien en los centros de trabajo federal transferido. Responsabilidad de las familias para que las y los niños acudan a recibir educación básica y continúen su formación en los niveles de educación básica, normal y posgrado.
Componente C01. Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada.	Federación aporta recursos suficientes y oportunos a los centros de educación básica, Normal y Posgrado Padres y madres de familia colaboran con los centros educativos.	Insuficiencia en la asignación presupuestal federal que limita ejecutar las acciones programadas, y afecta el cumplimiento de las metas operativas del programa.	Los efectos están considerados dentro de los supuestos: federación aporta recursos suficientes, servicio de internet estable.	La Instancia Federal aporta recursos suficientes y oportunos a los centros de educación básica, Normal y Posgrado Padres y madres de familia colaboran con los centros educativos.
Componente C02. Gestión de la operación de los servicios de educación Normal y	Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros.	Baja conectividad en comunidades alejadas limita la implementación oportuna de los procesos administrativos en zonas rurales cuando se requiere		Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros.

Nivel/Objetivo	Supuestos	Factores externos / efectos	Correspondencia entre supuestos y factores	Propuesta
Posgrado realizada.	Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable. Autoridades municipales y padres/madres de familia colaboran con los centros educativos.	el uso de plataformas interinstitucionales. Las modificaciones establecidas por la federación en los planes y mallas curriculares generan desajustes entre los perfiles académicos disponibles y los requeridos.		Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable. Las familias de normalistas apoyan su formación continua para mejorar sus condiciones de vida profesional y laboral.
Actividad C0101. Distribución del personal docente de educación básica.	Federación aporta recursos suficientes y oportunos a los centros de educación básica, Docentes aceptan asignación a los centros escolares. Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros. Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable.	La estructura ocupacional de personal docente está supeditada a la disponibilidad presupuestal federal refleja parcialmente las necesidades de personal docente. Que el personal muestre desinterés por ocupar vacantes en comunidades alejadas, impacta que la meta alcance el 100% de los movimientos de personal docente y genera vacantes durante el ciclo escolar (como licencias, cambios de adscripción, jubilaciones, renuncias), genera vacantes imprevistas que pueden demorar en ocuparse conforme a lo establecido por la instancia federal.	Los efectos están considerados dentro de los supuestos: federación aporta recursos suficientes, docentes aceptan asignación.	La Instancia Federal educativa aporta los recursos suficientes conforme a las necesidades reales de los centros de trabajo federal transferido. Se cuenta con la disposición del personal docente para aceptar asignaciones en plazas vacantes ubicadas en cualquier región del estado. Condiciones favorables en los centros de trabajo y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros. Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable. USICAMM brinda atención oportuna a las necesidades de movimientos de personal docente.
Actividad C0102. Profesionalización de personal.	Lineamientos de autoridades federales para la promoción en tiempo y forma. Personal de apoyo y asistencia a la educación interesados en participar Docentes interesados en participar en las capacitaciones	La promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación depende de los criterios y presupuesto federal, lo cual impacta en el logro de la meta y las acciones programadas. La inasistencia del personal docente a capacitaciones en materia de perspectiva de género por actividades de Consejo u otro tipo, limita el logro de la meta.	Los efectos están considerados dentro de los supuestos.	Lineamientos de autoridades federales para la promoción en tiempo y forma. Personal de apoyo y asistencia a la educación mantiene el interés en seguir participando en el Sistema de Desarrollo Profesional. El personal docente convocado a las capacitaciones en materia de perspectiva de género cuenta con las condiciones personales e institucionales necesarias para asistir.
Actividad C0103. Atención a las necesidades de espacios de los centros educativos.	Ministración suficiente y oportuna de los recursos financieros. Las condiciones del entorno que fueron tomadas como referencia para la atención de los	Condiciones climatológicas, geográficas y de seguridad pública pueden retrasar los traslados, la instalación de las aulas móviles, y limitar la provisión del servicio educativo. La falta de resguardo adecuado, actos de	La mayoría de los efectos están considerados dentro de los supuestos de manera general, sin considerar la	Condiciones climatológicas, geográficas y de seguridad pública favorables para la instalación de las aulas móviles. Personal directivo de los centros de trabajo y personal de los municipios

Nivel/Objetivo	Supuestos	Factores externos / efectos	Correspondencia entre supuestos y factores	Propuesta
	centros escolares se sostienen.	vandalismo afectan el cumplimiento de la meta de atención. Espacios sin condiciones óptimas de servicios básicos restringe la posibilidad de instalar un aula funcional, limitando así el alcance de la estrategia.	ministración suficiente.	comprometido con el cuidado de las aulas móviles bajo su responsabilidad. Suministros de energía eléctrica y servicios básicos.
Actividad C0104. Atención a los trámites de los centros de educación básica por parte de las unidades de administración central.	Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable. Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad en caminos en zonas serranas.	El número de trámites solicitados por educación básica es variable y totalmente independiente de las unidades de administración central por lo que se dificulta determinar el número y momento en el que ocurrirán. Tradicionalmente se toma como base la cantidad de eventos sucedidos en ejercicios anteriores.	Los efectos no corresponden con los supuestos, pero se pueden complementar.	Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable. Contextos seguros y accesibles para el personal que brinda atención en zonas de difícil acceso como es el caso de regiones serranas. Las cantidades y periodicidades de los eventos que generan la necesidad de realizar trámites ante las unidades de administración central mantienen la tendencia de ejercicios anteriores.
Actividad C0201. Distribución del personal docente de educación normal y posgrado.	Condiciones favorables en las comunidades y en los medios de transporte facilitan al personal docente a trabajar en los centros educativos del estado.	Resistencia del personal docente frente a la modificación de planes curriculares.	Los efectos no corresponden con los supuestos, pero se pueden complementar.	Condiciones favorables en las comunidades y en los medios de transporte facilitan al personal docente a trabajar en los centros educativos del estado.
Actividad C0202. Profesionalización docente.	Instituciones educativas promueven capacitaciones acordes a las necesidades de las áreas.	Reprogramación de capacitaciones por causas ajenas a la institución y la necesidad de adecuarse a los nuevos contenidos curriculares pueden retrasar o limitar su implementación	Los efectos corresponden con los supuestos de manera general.	Instituciones educativas promueven capacitaciones acordes a las necesidades de las áreas. La Instancia Federal notifica oportunamente los cambios en planes de estudio.
Actividad C0203. Atención a los trámites administrativos de las escuelas de Normal y Posgrado.	Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable. Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad en caminos en zonas serranas.	El número de trámites solicitados por educación básica es variable y totalmente independiente de las unidades de administración central por lo que se dificulta determinar el número y momento en el que ocurrirán. Tradicionalmente se toma como base la cantidad de eventos sucedidos en ejercicios anteriores.	Los efectos no corresponden con los supuestos, pero se pueden complementar.	Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable. Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad en caminos en zonas serranas. Las cantidades y periodicidades de los que generan la necesidad de realizar trámites ante las unidades de administración central mantienen la tendencia de ejercicios anteriores.

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

Conclusión

Los factores externos identificados en el análisis evidencian diferentes condiciones políticas, sociales y presupuestarias, ajenaas al control del programa, pueden limitar el cumplimiento de las metas planteadas en la MIR. En particular, la disminución de matrícula, la insuficiencia presupuestaria, las modificaciones curriculares federales, y las condiciones climáticas geográficas o de conectividad, afectan directamente la ejecución de acciones clave. Aunque algunos de estos factores fueron contemplados en los supuestos, se identificaron otros que requieren ser integrados para fortalecer la lógica de intervención y la planificación estratégica del programa.

Algunos de estos factores como el movimiento del personal docente o la atención de trámites administrativos vinculados al comportamiento de la demanda, presenta una alta variabilidad e independencia respecto de la unidad de administración central. Esta naturaleza impredecible limita determinar el número y momento en que dichos trámites o movimientos serán solicitados ya que responden a eventos que ocurren, por lo cual, es necesario reforzar la importancia de contar con una planificación flexible y adaptativa que reconozca estos márgenes de incertidumbre.

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 institucional, operativa y presupuestal genera insumos e información que sirve a las áreas ejecutoras para la calendarización, cuantificación y organización en la ejecución, lo que coadyuva al cumplimiento de las metas. La siguiente tabla presenta esta relación en cada indicador de actividad³.

Tabla 12. Productos del proceso de planeación que contribuyen al logro de las metas de los componentes.

Objetivo	Metas de actividades	Productos de los procesos de planeación	Contribución al logro de las metas
Actividad C0101 Distribución del personal docente de educación básica.	C0101.1 - 30.77% de los centros de educación inicial con personal docente completo. C0101.2 – 90.37% de los centros de educación preescolar con personal docente completo. C0101.3 – 78.08% de los centros de educación primaria con personal docente completo. C0101.4 – 88.91% de los centros de educación secundaria con personal docente completo. C0101.5 – 99.77% de los centros de educación preescolar y primaria con personal de educación física completo.	* Análisis de necesidades con la estructura ocupacional autorizada por la SEP/USICAMM federal. Personal docente asignado a los centros de educación conforme la estructura ocupacional. * Calibración del personal docente en el sistema GEOC para mantener las estructuras ocupacionales conforme a la normativa aplicable. * Programa Operativo Anual	La base de análisis de necesidades permite identificar la cantidad y tipo de personal docente requerido en cada centro de trabajo, en función de sus estructuras ocupacionales. Este insumo, apoyado del sistema GEOC, facilita la automatización y distribución del personal, permitiendo atender vacantes en tiempo real derivadas de procesos como licencias, admisión, readscripción, entre otros. Contribuye a la identificación de perfiles específicos necesarios —por ejemplo, docentes de educación física— para que ningún centro educativo quede sin atención conforme a los criterios establecidos.

³ El análisis se basa en las actividades del programa ya que son los que guardan una relación más directa con la planeación anual (institucional, operativa y presupuestal); mientras que los indicadores y metas de los niveles de la MIR de propósito y fin son de resultados, y los componentes miden la gestión de las unidades administrativas en función del desempeño alcanzado. Por su parte, los indicadores y metas a nivel de actividades reflejan las acciones concretas que el programa debe ejecutar para asegurar la gestión operativa de los servicios educativos brindados a la población objetivo (centros de trabajo). Estas actividades constituyen el objeto directo de la planeación, ya que son el medio mediante el cual se busca incidir en la problemática que atiende el programa y contribuir al logro del fin deseado.

Objetivo	Metas de actividades	Productos de los procesos de planeación	Contribución al logro de las metas
Actividad C0102 Profesionalización de personal.	C0102.1 – 81.05% del personal docente es capacitado. C0102.2 – 43.33% del personal de apoyo y asistencia a la educación es incorporado y/o promovido en el sistema de desarrollo profesional de carrera. C0102.3 – 100% del personal docente y administrativo recibe capacitación en perspectiva de género.	* Calendario del ciclo escolar con las fechas establecidos por SEP para la realización de Consejos Técnicos Escolares. * Criterios federales para la promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación al sistema de desarrollo profesional de carrera. * Calendarización de actividades de capacitación en materia de perspectiva de género en el PDI. * Programa Operativo Anual	Permiten coordinar y ejecutar las acciones necesarias para que el personal docente y administrativo participe en los procesos formativos. Los criterios permiten focalizar los perfiles que deben ser atendidos para cumplir la meta, mientras que el PDI asegura que se cuente con los recursos necesarios en función de los temas a impartir.
Actividad C0103 Atención a las necesidades de espacios de los centros educativos.	C0103 – 100% de las escuelas de educación básica que requieren espacios, son atendidas con aulas móviles.	* Relación de centros educativos con necesidad de espacios. * Validación de aulas móviles. * Seguimiento de aulas móviles en el Sistema Único de Necesidades Educativas (SUNE) * Programa Operativo Anual.	Programa con oportunidad la atención de los centros necesidades emergentes y gestionar de manera precisa la asignación de aulas móviles. El seguimiento mediante SUNE aseguran que cada necesidad validada se atienda conforme a las metas establecidas, facilitando que el 100% de los casos documentados reciba atención efectiva
Actividad C0104 Atención a los trámites de los centros de educación básica por parte de las unidades de administración central.	C0104 – 100% de los trámites en educación básica, son atendidos.	* Trámites registrados a través del SIE o escritorio virtual. * Programa Operativo Anual.	Permite organizar la operación administrativa, asignar responsables y establecer tiempos de respuesta, aunque el cumplimiento puede verse afectado por la variabilidad en la cantidad y tipo de trámites que se reciben a lo largo del año.

Objetivo	Metas de actividades	Productos de los procesos de planeación	Contribución al logro de las metas
Actividad C0201 Distribución del personal docente de educación normal y posgrado.	C0201 – 80% de los centros educativos de normal y posgrado cuentan con personal docente completo.	* Modificaciones de la malla curricular. * Plantilla del personal docente. * Programa Operativo Anual.	Identifica de forma anticipada los requerimientos de personal docente. Priorizar escuelas con mayor necesidad y avanzar de forma gradual hasta lograr la meta, que para este indicador solo está considerando 4 de 5 centros educativos.
Actividad C0202 Profesionalización docente.	C0202 – 100% del personal docente de educación normal y posgrado es capacitado.	* Relación del personal docente que se ha profesionalizado. * Programa Operativo Anual.	Permite la identificación del personal que continuará profesionalizándose, y/o que participa de otras actividades de formación en función de proyectos de investigación, contribuyendo a alcanzar la meta programada.
Actividad C0203 Atención a los trámites administrativos de las escuelas de Normal y Posgrado.	C0203 – 100% de los trámites en normal y posgrado, son atendidos.	* Trámites registrados a través del SAC. * Programa Operativo Anual.	Facilita el tiempo de respuesta a los trámites en tiempo real, aunque el número de trámites es variable y no puede preverse completamente, lo cual puede afectar el cumplimiento de la meta.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los procesos y de la Matriz de Indicadores para Resultados. C-evalua, 2025.

Respecto de las siete actividades del programa y sus indicadores, y para valorar en qué medida dicho proceso contribuye al cumplimiento de las metas del programa, se estableció un recurso metodológico complementario basado en una escala de valoración. Esta escala considera tres niveles: Alto (81%–100%), Medio (51%–80%) y Bajo (0%–50%), definidos en función del porcentaje de indicadores que utilizan directamente insumos generados desde la planeación.

La información de la planeación contribuye para el logro de las metas de las 7 actividades (100%), con lo que se considera que su contribución es alta.

Pregunta 6.

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

Durante el trabajo de campo no se identificaron otros procesos que por sí mismos limiten el cumplimiento de las metas. Sin embargo, sí se observan algunos factores internos que pueden incidir en los resultados esperados, sin que sea causado por un proceso como tal, sino eventualidades que ocurren, por ejemplo:

- **Retrasos en convocatorias federales para liberar plazas.** En el caso de la distribución del personal docente, se identificó que algunos movimientos que generan vacantes imprevistas impactan las estructuras ocupacionales debido a retrasos en convocatorias federales para liberar plazas o falta del personal docente interesado en ocupar determinadas vacantes. Esto genera desfases en los registros quincenales del personal docente que ocupa vacantes y puede modificar la meta de los indicadores, aunque la operación en campo se mantenga funcional. En particular, se identificó que la meta relacionada con el personal de educación física es la que enfrenta mayor limitación, ya que su medición no refleja con precisión las condiciones reales del servicio, dado que el alumnado sí recibe la clase, aunque no se vea reflejado en la meta del indicador.
- **Dificultad para determinar el número de trámites que recibirán.** Otro aspecto señalado fue la imposibilidad de prever con exactitud el número de trámites administrativos que surgirán en los centros educativos, particularmente, donde se presentan imprevistos que requieren atención inmediata. Esta variabilidad ocasiona que las metas proyectadas con base en años anteriores puedan resultar insuficientes o, en otros casos, sobreestimar la carga real de trabajo. Para ello es fundamental que las áreas responsables cuenten con información oportuna sobre el avance de las metas, a fin de que, en caso necesario, puedan solicitar ajustes durante los períodos establecidos por la Secretaría de Hacienda.
- **Indicadores o metas inadecuados para el nivel educativo.** Se evidenció que algunos indicadores o metas del nivel de educación normal y posgrado fueron establecidos bajo lógicas propias de educación básica, sin reconocer las particularidades del nivel superior, lo cual puede limitar su cumplimiento. Las funciones del personal docente de normales y posgrado no se limitan solo a horas frente a grupo, sino que integran actividades académicas, de investigación y vinculación. Esta diferencia con educación básica se refleja adecuadamente en los instrumentos de seguimiento y monitoreo, generando metas que no se ajustan a la realidad operativa.

Por último, se identificaron otros elementos como la falta de personal en algunas áreas para distribuir la carga operativa, así como la necesidad de mantener una comunicación constante con el área de seguimiento para ajustar tiempos de carga de datos. Estos factores inciden en la manera en que se reportan los avances y pueden, en algunos casos, limitar que se refleje el logro de las metas según lo programado.

Pregunta 7.

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

Del análisis de entrevistas con responsables operativos y directivos sobre la ejecución del programa, se observa que no existen mecanismos formales ni integrales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas para las principales actividades operativas. Predomina la lógica de supuestos, basada en el funcionamiento regular del contexto externo, con capacidad limitada para prevenir o anticipar eventos que puedan obstaculizar los resultados en lo subsecuente.

AC0101. Distribución del personal docente de educación básica

Riesgo: Se asume que el personal aceptará las asignaciones y que la matrícula se mantendrá estable. Sin embargo, fenómenos como la baja preinscripción debido a factores de movilidad poblacional o la negativa del personal docente por ocupar vacantes en comunidades alejadas, impacta que la meta alcance el 100% y genera vacantes imprevistas que pueden demorar en ocuparse conforme a lo establecido por la instancia federal (USICAMM).

Sustento: Aunque existen sistemas para la distribución automatizada del personal docente (GEOC); no se cuenta con mecanismos de gestión preventiva que permitan anticipar ni cubrir estas vacantes imprevistas en tiempo y forma, lo cual puede incrementar el riesgo de retrasos operativos.

Supuesto explícito: La instancia federal educativa aporta los recursos suficientes conforme a las necesidades reales de los centros de trabajo federal transferido. Se cuenta con la disposición del personal docente para aceptar asignaciones en plazas vacantes ubicadas en cualquier región del estado. Asimismo, existen las condiciones adecuadas de infraestructura, seguridad y conectividad en los centros de trabajo. Además, USICAMM responde oportunamente a las necesidades de movimientos de personal docente.

AC0102. Profesionalización del personal

Riesgo: El cumplimiento de la meta depende de lineamientos federales y suficiencia presupuestal para la dictaminación del personal de apoyo y asistencia a la educación que se registra en el sistema de desarrollo profesional de carrera. Retrasos o cancelaciones en convocatorias de capacitación, así como inasistencias derivadas de actividades institucionales paralelas, que limitan la profesionalización.

Sustento: Aun cuando existen registros de participantes y criterios definidos, no hay una estrategia preventiva que considere los factores externos y su impacto en la meta programada.

Supuesto explícito: El personal de apoyo y asistencia a la educación mantiene su participación en el sistema de desarrollo profesional de carrera. Las condiciones federales permitirán la ejecución completa del proceso. Existen las condiciones necesarias para que el personal asista sin contratiempos a las actividades de profesionalización.

AC0103. Atención a necesidades de espacios mediante aulas móviles

Riesgo: Factores externos como condiciones climatológicas adversas, seguridad pública, accesos geográficos complejos, ausencia de servicios básicos o vandalismo, así como la falta de resguardo adecuado y los espacios sin condiciones óptimas, dificultan la instalación oportuna de aulas móviles.

Sustento: La ejecución se realiza con limitados recursos humanos y materiales; no existe un plan de acción para prever estos riesgos ante la falta de recursos o por condiciones del territorio.

Supuesto explícito: Existen las condiciones climatológicas, geográficas y de seguridad pública favorables para la instalación de las aulas móviles, así como el suministro contante de servicios básicos. Además de que, el personal directivo de los centros de trabajo y personal de los municipios está comprometido con el cuidado de las aulas móviles bajo su responsabilidad.

AC0201. Distribución del personal docente de educación normal y posgrado

Riesgo: Cambios federales en los planes y mallas curriculares afectan los perfiles requeridos, generando desajustes en la asignación de personal. También existe resistencia al cambio por parte del personal docente.

Sustento: No se han definido protocolos para ajustar perfiles o anticipar las necesidades de reconversión de plazas.

Supuesto explícito: La normatividad y perfiles docentes son aceptados para que el personal docente sea incorporado a la plantilla docente.

AC0202. Profesionalización en educación normal y posgrado

Riesgo: Factores como enfermedad de ponentes, ajustes de última hora en contenidos, o baja participación pueden retrasar o cancelar acciones.

Sustento: Se planea sobre una expectativa de participación plena, sin prever contingencias.

Supuesto explícito: Los procesos se ejecutan conforme al calendario y el personal participa activamente.

AC0104 y AC0203. Atención de trámites en educación básica, normal y posgrado

Riesgo: La inestabilidad o falta de conectividad y suministro eléctrico puede retrasar la gestión oportuna de los trámites y limitar el cumplimiento de la meta. Asimismo, el número de trámites solicitados en educación básica, normal y posgrado es variable y totalmente independiente de las unidades de administración central, lo que dificulta determinar el número y momento en el que ocurrirán. En la práctica, la estimación se basa en el comportamiento observado en ejercicios anteriores, lo cual no refleja las condiciones reales.

Sustento: Aunque existen sistemas que facilitan la atención de trámites en tiempo como el escritorio virtual y SAC, no se dispone de un protocolo institucional que pueda prever escenarios

de alta demanda; además de que no todos los trámites siguen la misma lógica operativa, lo que complejiza su estimación

Supuesto explícito: El suministro de energía eléctrica y servicio de internet es continuo y estable. Las condiciones son favorables y seguras para el personal operativo, así como accesibilidad física adecuada en caminos rurales o de difícil acceso, principalmente en zonas serranas. Asimismo, la cantidad y periodicidad de los eventos que requieren trámites ante las unidades de administración central mantienen la tendencia observada en ejercicios anteriores.

Conclusión

En la operación del programa, los riesgos no se gestionan de manera estructurada ni anticipada. La planeación parte de supuestos sobre la estabilidad del entorno y de la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos. Aunque existen sistemas que permiten el registro, la asignación o el seguimiento como GEOC, SUNE, SAC o el escritorio virtual, estos instrumentos son de mayor utilidad para la planeación y el seguimiento que a la prevención de riesgos. En ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos, el cumplimiento de las metas depende en gran medida de la respuesta inmediata de las áreas responsables frente a condiciones externas que no siempre están bajo control de estas áreas.

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 las distintas áreas que ejecutan el programa muestra que los productos del proceso de planeación son adecuados como insumos para el monitoreo, aunque presentan limitaciones que reducen su potencial.

Tabla 13. Productos del proceso de planeación que contribuyen los objetivos del monitoreo.

Objetivo	Productos de los procesos de planeación	Insumos específicos requeridos para el monitoreo	Contribución de los productos de la planeación al monitoreo
Actividad C0101 Distribución del personal docente de educación básica.	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de necesidades con la estructura ocupacional autorizada por la SEP/USICAMM federal. Personal docente asignado a los centros de educación conforme la estructura ocupacional. * Calibración del personal docente en el sistema GEOC para mantener las estructuras ocupacionales conforme a la normativa aplicable. * Programa Operativo Anual 	<ul style="list-style-type: none"> * Registros del avance de los centros de educación básica con personal completo en: inicial, preescolar, primaria, secundaria; incluyendo al personal de educación física para preescolar y primaria. * Registro en el SIP 	<p>El proceso de Presupuestación basada en Resultados para programas presupuestario genera como producto la MIR cargada en el SICIP, mismo que constituye la herramienta para el seguimiento de la MIR.</p> <p>En la operación el área encargada de los indicadores que miden la actividad AC101 reporta sus avances a través del SIP junto con la información que sustenta este avance, enviándolo al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (DSPP) para su incorporación al SICIP.</p>
Actividad C0102 Profesionalización de personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Calendario del ciclo escolar con las fechas establecidos por SEP para la realización de Consejos Técnicos Escolares. * Criterios federales para la promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación al sistema de desarrollo profesional de carrera. * Calendarización de actividades de capacitación en materia de perspectiva de género en el PDI. * Programa Operativo Anual 	<ul style="list-style-type: none"> * Registros del avance del personal docente, administrativo capacitado, así como el que es promovido al sistema de desarrollo profesional de carrera. * Registro en el SIP 	<p>La información permite a las áreas responsables dar seguimiento y reportar el avance de las metas correspondientes a los indicadores de la actividad AC0102. Este reporte se realiza a través del SIP, dado que no cuentan con acceso al sistema SICIP. Asimismo, envían a la DSPP las bases de datos y reportes correspondientes, incluyendo evidencia sobre cualquier incidencia que haya afectado el cumplimiento de la meta programada.</p>
Actividad C0103 Atención a las necesidades de espacios de los	* Relación de centros educativos con necesidad de espacios.	* Registros del avance espacios educativos con aulas móviles.	La información permite al área responsable dar seguimiento y reportar el avance de la meta correspondiente al indicador de la

Objetivo	Productos de los procesos de planeación	Insumos específicos requeridos para el monitoreo	Contribución de los productos de la planeación al monitoreo
centros educativos.	* Validación de aulas móviles. * Seguimiento de aulas móviles en el Sistema Único de Necesidades Educativas (SUNE) * Programa Operativo Anual.	* Registro en el SIP	actividad AC0103. Este reporte se realiza a través del SIP, dado que no cuentan con acceso al sistema SICIP. Asimismo, envía a la DSPP los reportes que sustentan el avance, incluyendo evidencia sobre cualquier incidencia que haya afectado el cumplimiento de la meta programada.
Actividad C0104 Atención a los trámites de los centros de educación básica por parte de las unidades de administración central.	* Trámites registrados a través del SIE o escritorio virtual. * Programa Operativo Anual.	* Registros del avance de trámites atendidos en educación básica. * Registro en el SIP	La información permite al área responsable dar seguimiento y reportar el avance de la meta correspondiente al indicador de la actividad AC0104. Este reporte se realiza a través del SIP, debido a que no cuentan con acceso al sistema SICIP. Asimismo, envía a la DSPP los reportes que sustentan el avance, incluyendo evidencia sobre cualquier incidencia que haya afectado el cumplimiento de la meta programada.
Actividad C0201 Distribución del personal docente de educación normal y posgrado.	* Modificaciones de la malla curricular. * Plantilla del personal docente. * Programa Operativo Anual.	* Registros del avance de los centros de educación normal y posgrado con personal docente completo al semestre. * Registro en el SIP	La información permite al área responsable dar seguimiento y reportar el avance de la meta correspondiente al indicador de la actividad AC0201. Este reporte se realiza a través del SIP, debido a que no cuentan con acceso al sistema SICIP. Asimismo, envía a la DSPP los reportes que sustentan el avance, incluyendo evidencia sobre cualquier incidencia que haya afectado el cumplimiento de la meta programada.
Actividad C0202 Profesionalización docente.	* Relación del personal docente que se ha profesionalizado. * Programa Operativo Anual.	* Registros del avance del personal docente capacitado acorde al ciclo escolar por semestre. * Registro en el SIP	La información permite al área responsable dar seguimiento y reportar el avance de la meta correspondiente al indicador de la actividad AC0202. Este reporte se realiza a través del SIP, debido a que no cuentan con acceso al sistema SICIP. Asimismo, envía a la DSPP los reportes que sustentan el avance, incluyendo evidencia sobre cualquier incidencia que haya afectado el cumplimiento de la meta programada.
Actividad C0203 Atención a los trámites administrativos de las escuelas de Normal y Posgrado.	* Trámites registrados a través del SAC. * Programa Operativo Anual.	* Registros del avance de trámites atendidos en educación normal y posgrado. * Registro en el SIP	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los procesos y de la Matriz de Indicadores para Resultados. C-evalua, 2025.

Asimismo, para SEECH el proceso de monitoreo identificado como de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados, está definido con las siguientes características:

Tabla 14. Descripción del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados

Nombre del proceso	Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
Descripción	Proceso mediante el cual las áreas 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.
Misión/objetivo	Asegurar el seguimiento sistemático de las metas establecidas en la planeación institucional y registradas en la Matriz de Indicadores para Resultados, proporcionando información confiable y oportuna que sirva para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Coordinación	El proceso se coordina entre el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal, que emite los lineamientos y consolida la información; las Direcciones de área, que reciben los oficios y validan los reportes; las áreas de enlace de las Direcciones de área, 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.
Destinatario	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Límites	Inicio: Recepción del oficio de SEECH con el calendario oficial de reportes de indicadores. Fin: Entrega y validación de los reportes consolidados en SEECH.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> — Registros de avances de los indicadores académicos y administrativos (trámites concluidos, gestiones de recursos). — Calendario oficial de SEECH.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> — Reportes del avance programático y presupuestal conforme a la periodicidad establecida en la MIR. - Consolidado anual de resultados.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> — Oficios de SEECH con fechas de entrega. — Copias de reportes trimestrales enviados. — Actas internas de revisión y validación de datos. — Correos y acuses de recibo de SEECH.
Procesos asociados	<ul style="list-style-type: none"> — Proceso de Planeación Institucional. — Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios. — Procedimientos internos administrativos.
Aplicación informática	Sistema de Indicadores y Presupuesto (SIP).

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

Al respecto, en el proceso de monitores se identificaron desafíos que algunas áreas enfrentan para reportar los avances, y que no están relacionados con la planeación y los productos que genera:

- **Volumen de información:** Ordenar la información de los centros de trabajo federal transferido de educación básica, normal y posgrado demanda mayor tiempo por el alto volumen de información y los procedimientos establecidos cuando las áreas deben

atender diversas actividades en periodos críticos. Esto implica que las personas encargadas dediquen mucho tiempo y esfuerzo a esta tarea, principalmente aquellas actividades que involucran a más de un área responsable como la atención de trámites en el nivel de educación básica.

- **Operatividad:** En algunas actividades se identificó que las metas o la formulación de ciertos indicadores no reflejan la realidad operativa. Por ejemplo, en el caso del personal docente de educación física, los datos podrían sugerir que no todos los centros de trabajo cuentan con este servicio, cuando en realidad su distribución se define con base en los grupos atendidos, sin que ello signifique que algún centro de trabajo quede sin cobertura. Asimismo, en educación normal y posgrado, cuya operación difiere del nivel de educación básica, la información generada para el monitoreo de sus actividades responde a ciclos semestrales, como ocurre con la plantilla del personal docente o las capacitaciones, .
- **Coordinación:** La persona que reporta los avances no depende directamente del área, por lo que debe coordinarse de manera oportuna con las diferentes áreas para que le proporcionen la información en tiempo y forma. En otros casos, para el monitoreo de ciertas actividades como los trámites atendidos en el nivel de educación básica, las áreas responsables dependen otras áreas de apoyo como en el caso de servicios regionales, o bien, para el nivel de educación normal y posgrado, la información de la plantilla docente y capacitaciones depende de la información proporcionada por los centros de trabajo.
- **Formatos y capacitación:** Los formatos de reporte han ido cambiando con el tiempo y se han vuelto más específicos. La capacitación ha sido limitada, aunque existe la disposición para aclarar dudas.
- **Personal:** Limitado personal encargado de la elaboración de los reportes, particularmente cuando se contrapone con las múltiples actividades que deben llevarse a cabo para correcta operación del programa, sugiriendo la necesidad de más personal para estas funciones.

En el Anexo III.4 se puede consultar el flujograma correspondiente al Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Conclusión

En conjunto, los productos del proceso de planeación resultan pertinentes y técnicamente adecuados para respaldar la medición de los indicadores del programa a través del proceso de Seguimiento de la MIR, en especial en el nivel de actividades donde se concentran todas las acciones que llevan a cabos las diferentes áreas responsables de la gestión de la operación de los servicios de educación básica, normal y posgrado. Sin embargo, su suficiencia es parcial en el ámbito operativo y su oportunidad es limitada por la falta de alineación con los tiempos del monitoreo de algunas actividades como es el caso del nivel de educación normal y posgrado o bien, de la necesidad de una coordinación adecuada y eficiente para que la información correspondiente al avance de las metas, sea proporcionada de manera oportuna. Esto evidencia que, si bien los productos actuales cumplen un papel relevante, se requiere de mecanismos más flexibles para el establecimiento de metas e indicadores que reflejen la realidad institucional, a fin de que el monitoreo se realice de manera adecuada y con mayor precisión.

Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

La información proporcionada por SEECH resultó adecuada y suficiente para llevar a cabo el análisis evaluativo del programa 2E209C1 – Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado. Además de los documentos clave como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) actualizada, el diagnóstico del programa, la focalización de la población objetivo 2025 y el Programa Operativo Anual 2025, se recibió documentación complementaria relevante como el Estatuto Orgánico y el Organigrama autorizado de SEECH, así como evidencia administrativa operativa que facilitó el análisis del funcionamiento institucional.

De forma particular, algunas áreas como la Dirección de Administración (SEECH, 2025) y la Unidad de Igualdad de Género (UIG) compartieron su Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en el caso de la UIG tuvo a bien proporcionar evidencia fotográfica y reportes de capacitaciones impartidas en materia de perspectiva de género. Esta disposición fortaleció la comprensión de las acciones implementadas por el programa en dichas áreas, y contribuyó a una visión más completa del quehacer institucional.

No obstante, a pesar de la entrega oportuna y amplia de información, se identificaron algunas limitaciones para la validación técnica de ciertos insumos. En primer lugar, si bien SEECH proporcionó una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones, esta no pudo ser replicada por el equipo evaluador con la precisión requerida para validar los datos reportados. En segundo lugar, respecto a las metas establecidas en los indicadores de la MIR, la información complementaria solicitada no permitió verificar y analizar de forma suficiente la manera en que se determinaron los datos registrados en las variables para medir el indicador y corroborar las metas programadas.

Para fortalecer la calidad de futuras evaluaciones, se considera necesario que SEECH desarrolle una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones objetivo y potencial, así como información validada que sustente la definición de las metas de los indicadores de la MIR del programa.

Hallazgos por tema metodológico

Tema II. Pertinencia

Buena práctica:

El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (DSPP) con las áreas responsables del programa 2E209C1, que articula tres niveles: 1) Institucional, 2) Operativa, y 3) Presupuestal (macro), permitiendo que las acciones se definan de manera ordenada.

Los procesos se apoyan en sistemas de información robustos como el SICIP, SIP, GEOC, SIE, SUNE y SAC son identificados como herramientas funcionales que integran datos programáticos, financieros y de operación, y que fortalecen la planeación basada en evidencia.

El personal de las áreas responsables del programa cuenta con funciones claramente establecidas y con recursos mínimos suficientes para asegurar la operación regular de las actividades que contempla la planeación.

Área de oportunidad:

A pesar de contar con una estructura sólida, el proceso de planeación enfrenta ciertas limitaciones que conviene atender. Uno de los desafíos está en la carga administrativa que enfrentan algunas áreas, los recursos limitados para la atención de actividades adicionales para la identificación de necesidades. Esto puede comprometer los tiempos establecidos y provocar ajustes que requieran una mayor comunicación y coordinación con áreas de apoyo.

Si bien existe infraestructura mínima para elaborar la planeación, persisten deficiencias en el equipo de cómputo y conectividad, especialmente en regiones alejadas. Estas limitaciones tecnológicas afectan la eficiencia del trabajo y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas con las que cuentan.

Aún cuando el personal responsable de la planeación cuenta con el perfil adecuado, se manifestó la necesidad de contar con capacitaciones sobre la planeación para establecer las metas e indicadores, debido a que no siempre se cuenta con los conocimientos necesarios, lo que puede afectar la calidad del proceso de planeación.

Finalmente, en actividades sujetas a la demanda como la atención a trámites, se manifestó que no siempre se dispone de información sólida para determinar el número de trámites, debido a la alta variabilidad del comportamiento externo.

Tema III. Coherencia

Buena práctica:

El Programa 2E209C1 muestra una vinculación sólida con los instrumentos de planeación a nivel nacional (PND 2025-2030), estatal (PED y PSE 2022–2027) e internacional (ODS 4 de la Agenda 2030). Los objetivos del programa reflejan de manera coherente los objetivos,

estrategias y líneas de acción planteadas en dichos marcos, lo que evidencia su coherencia externa y la contribución al derecho a la educación.

Además, el programa presenta complementariedad con siete programas presupuestarios: de ámbito federal (S247) y seis estatales. De estos últimos, dos (2E043C1 y 2E212C1) están a cargo de la SEyD y cuatro (S062A1, 2E206C1, 2E207C1 y 2E208C1) son operados por SEECH; con los cuales comparte el objetivo de ampliar la cobertura educativa y coadyuvar, desde distintos enfoques, a fortalecer las condiciones de acceso, permanencia y calidad en los centros de trabajo federal transferidos mediante acciones que contribuyen de manera complementaria al cumplimiento del propósito del programa 2E209C1 orientado a garantizar el acceso a la educación en todos sus niveles.

Área de oportunidad:

La evolución de la pirámide poblacional muestra una reducción sostenida en los grupos de edad correspondientes a educación básica (0–14 años) entre los años 2000 y 2020. Esta tendencia, confirmada por datos del INEGI y proyecciones del CONAPO, indica una disminución de la población infantil en el estado de Chihuahua que anticipa una tendencia negativa en la meta de indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica, lo cual requiere que el sentido de dichos indicadores y sus metas sean consistentes con la dinámica de la población.

Si bien existe información estadística accesible sobre las poblaciones del programa, no se identifica una metodología clara y documentada que fundamente la definición de las poblaciones potencial y objetivo. En la práctica, los datos disponibles no guardan correspondencia con los que se presentan en la MIR ni con el documento denominado “Focalización de la población objetivo”, lo que genera inconsistencias que dificultan el seguimiento preciso en función del comportamiento real de la población.

Se identificaron factores externos adicionales a los contenidos en la MIR como supuestos, que pueden incidir en el cumplimiento de las metas del programa, entre los que destaca: la disminución de la matrícula en educación básica, la baja conectividad y condiciones climatológicas adversas, entre otras. Esto constituye un aspecto importante a considerar en el marco de esta evaluación para fortalecer la planeación y la lógica del Pp 2E209C1 en su MIR.

Tema IV. Eficiencia

Buena práctica:

El proceso de planeación institucional, operativa y presupuestal generan información útil y pertinente que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. En todas las actividades e indicadores revisados, se identificó una alta vinculación entre los productos derivados de la planeación y la ejecución operativa que fortalece la capacidad de respuesta del programa ante las necesidades educativas como la distribución de personal o instalación de aulas móviles.

Área de oportunidad:

Se identifica la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos que pueden limitar la eficiencia operativa del programa. Si bien existen supuestos explícitos, estos no se traducen en estrategias preventivas que permitan anticipar o mitigar eventos que afectan directamente el cumplimiento de metas. En ese sentido, la atención de trámites representa una de las actividades con mayor dificultad para determinar el número de trámites por su alta variabilidad. Por lo que, ante la inexistencia de estos mecanismos, la atención de riesgos depende en gran medida de la respuesta inmediata de las áreas responsables frente a condiciones externas que no están bajo control de estas áreas.

Aunque los productos derivados del proceso de planeación, como el POA y reportes, aportan insumos para el seguimiento del programa, su aprovechamiento en el monitoreo enfrenta limitaciones asociadas a condiciones operativas. En la práctica, el monitoreo no siempre se alinea con los tiempos reales de generación de la información, tal es el caso del nivel de educación normal y posgrado que no opera de forma igual al nivel básico. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional y la falta de formatos homologados para el reporte de avance de las metas por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR; lo cual puede generar tensiones que reducen la efectividad del monitoreo, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

Análisis FODA

Apartado temático de la evaluación	Fortalezas y/u Oportunidades
Tema II. Pertinencia Pregunta 1	<p>F1. El programa cuenta con un sistema de planeación estructurado y articulado en tres niveles (institucional, operativo y presupuestal), coordinado desde el DSPP, lo cual permite una organización ordenada del proceso.</p> <p>F2. SEECH dispone de sistemas de información robustos y funcionales (SICIP, SIP, GEOC, SIE y SUNE), que permiten integrar información programática, financiera y operativa, fortaleciendo la planeación basada en evidencia.</p> <p>F3. El personal involucrado en la planeación cuenta con funciones claras y los perfiles adecuados, así como con los recursos mínimos suficientes para asegurar la operación regular del proceso.</p> <p>O1. La existencia de herramientas tecnológicas ofrece la oportunidad de ampliar su uso en regiones con conectividad limitada y mejorar su aprovechamiento.</p>
Tema III. Coherencia Preguntas 2 a 4	<p>F4. El programa cuenta con un sólido marco de alineación estratégica, coherente con los instrumentos de la planeación estatal e institucional, lo que respalda su pertinencia dentro de la política educativa.</p> <p>F5. Su complementariedad con otros programas institucionales permite fortalecer las condiciones de acceso, permanencia y egreso del alumnado que cursa sus estudios en los centros de trabajo federal transferido al integrar esfuerzos que apuntan hacia un objetivo común.</p> <p>O2. La disponibilidad de información estadística provenientes de fuentes oficiales como INEGI y CONAPO ofrece un margen para mejorar la planificación y reformular metas con base en tendencias reales de la población.</p>
Tema IV. Eficiencia Preguntas 5 a 8	<p>F6. La planeación institucional, operativa y presupuestal del programa genera información útil y pertinente que contribuye al cumplimiento de metas.</p> <p>F7. Los productos que genera la planeación contribuye a la operación del programa, lo que fortalece su capacidad de respuesta ante necesidades específicas como la distribución docente o la instalación de aulas móviles.</p>

Apartado temático de la evaluación	Debilidades y/o Amenazas
Tema II. Pertinencia Pregunta 1	<p>D1. La sobrecarga administrativa dificulta la atención de actividades adicionales o emergentes dentro del proceso de planeación, que puede comprometer los tiempos establecidos y requerir mayor coordinación con áreas de apoyo.</p>

Apartado temático de la evaluación	Debilidades y/o Amenazas
	<p>D2. La ineficiencia y/o desactualización de equipo de cómputo y conectividad en regiones alejadas, afecta el uso eficiente de las herramientas tecnológicas para la planeación.</p> <p>D3. La ausencia de participación de las áreas responsables para establecer metas y/o formular indicadores, limita definir metas acordes a la realidad y plantear indicadores adecuados y relevantes.</p> <p>No se identificó ninguna amenaza para este apartado temático.</p>
Tema III. Coherencia Preguntas 2 a 4	<p>D4. La falta de una metodología documentada para definir con precisión a las poblaciones objetivo y potencial limita la trazabilidad de las metas y dificulta el seguimiento de resultados a través de los indicadores del programa.</p> <p>D5. Existen inconsistencias entre la información estadística accesible y la que reporta la MIR, lo cual reduce la claridad de la información.</p> <p>D6. La MIR presenta inconsistencia en la trayectoria de los indicadores asociados con el comportamiento de la población, particularmente del alumnado de educación básica.</p>
Tema IV. Eficiencia Preguntas 5 a 8	<p>A1. La tendencia decreciente sostenida en la población infantil del estado, junto con los cambios demográficos, representa un riesgo estructural que puede incidir en la reducción progresiva de matrícula y, por ende, de centros escolares operativos.</p> <p>A2. Factores como la migración, las condiciones climatológicas adversas o la falta de conectividad en ciertas regiones pueden obstaculizar la implementación efectiva del programa, especialmente en contextos rurales o de difícil acceso.</p> <p>D7. La falta de mecanismos formales de gestión de riesgos obliga a que la atención de eventos externos dependa de la reacción inmediata de las áreas operativas, lo que compromete la eficiencia del programa ante imprevisto.</p> <p>D8. La atención de trámites administrativos en los niveles de educación básica, normal y posgrado enfrenta una alta variabilidad en la demanda que dificulta determinar el número y momento en que serán solicitados.</p> <p>D9. El monitoreo se ve limitada en cuanto a la alineación entre los productos de planeación con los tiempos reales de operación, tal es el caso del nivel de educación normal y posgrado. Esto se acentúa con la limitada capacitación, la falta de formatos estandarizados para el monitoreo del programa a través del reporte de metas, afectando principalmente las actividades que requieren de una mayor coordinación institucional.</p>
	<p>No se identificó ninguna amenaza para este apartado temático.</p>

Conclusiones

Conclusiones específicas

Tema metodológico	Conclusiones específicas
Tema I. Datos Generales del Programa	El Pp 2E209C1 – Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado se orienta a asegurar las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de los centros de trabajo federal transferido, alineado con la visión institucional de SEECH que contribuye al fortalecimiento del sistema educativo desde un enfoque de derechos.
Tema II. Pertinencia	El proceso de planeación del programa 2E209C1 muestra una estructura organizada y funcional, que articula tres niveles: institucional, operativo y presupuestal. Se apoya en sistemas de información confiables y en un personal que, en términos generales, cuenta con el perfil adecuado y recursos suficientes para operar de forma regular. No obstante, persisten desafíos que pueden limitar el fortalecimiento de la planeación como las tensiones derivadas de la sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de recursos para tareas adicionales y las deficiencias tecnológicas en ciertos territorios. A ello se suma la necesidad de formación continua para mejorar la definición de metas e indicadores, así como la falta de información sólida en actividades sujetas a la demanda educativa. Por lo tanto, si bien los procesos son pertinentes, se requiere avanzar hacia una planeación más flexible, coordinada y con mayores capacidades técnicas y operativas para responder a los retos del contexto educativo en el estado.
Tema III. Coherencia	El programa cuenta con una alineación robusta entre sus objetivos y los principales instrumentos de planeación nacional, estatal e institucional, lo que refuerza su pertinencia en el marco de la política educativa. Este marco también se ve reforzado por su complementariedad con otras intervenciones institucionales que persiguen un objetivo común para ampliar la cobertura educativa en el estado. No obstante, se evidencian limitantes en la medición de resultados del programa que no reflejan el comportamiento real de la población objetivo. Asimismo, la identificación de factores externos constituye una oportunidad para fortalecer la lógica de intervención del programa para adaptar sus metas a escenarios realistas y sostenibles
Tema IV. Eficiencia	La eficiencia del programa se ve fortalecida por una planeación operativa alineada con las necesidades educativas; sin embargo, su capacidad de respuesta ante contingencias y su efectividad en el monitoreo se ven comprometidas por la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos, la desarticulación entre los productos de planeación con los tiempos reales de operación y la sobrecarga operativa que enfrentan algunas áreas responsables del programa, así como formatos no estandarizados para el reporte de avance de las metas. Estos elementos pueden limitar la posibilidad de tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas programadas.

Conclusión general

El programa 2E209C1 – Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado presenta una estructura sólida en su planeación al articular los niveles institucional, operativo y presupuestal. Esta articulación se ve reforzada por sistemas de información confiables y el personal que, en términos generales, cuenta con el perfil y recursos necesarios para operar de forma regular. Además, el programa se encuentra alineado con los principales instrumentos de planeación nacional, estatal e institucional, lo que refuerza su pertinencia y coherencia en el marco de la política educativa. También mantiene complementariedad con otros programas institucionales que comparten el objetivo de ampliar la cobertura educativa, y su planeación operativa muestra capacidad para responder a necesidades del sistema educativo.

Sin embargo, el programa enfrenta desafíos como las tensiones operativas derivadas de la sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de recursos para tareas adicionales y deficiencias tecnológicas en ciertos contextos. La limitada formación continua para mejorar la formulación de metas e indicadores, así como la inconsistencia en la trayectoria de indicadores ante el contexto actual de la población objetivo. Existen áreas de oportunidad para desarrollar mecanismos formales de gestión de riesgos, así como para un mayor involucramiento de las áreas operativas en la definición de indicadores y establecimiento de metas, lo cual permitiría reflejar la realidad operativa y el logro de metas de forma más certera. Estas condiciones reflejan la necesidad de avanzar hacia una lógica de intervención que aseguren una gestión eficiente, flexible y adaptativa frente a los retos del contexto educativo en el estado.

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 que considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

Aspectos Susceptibles de Mejora

Derivado del análisis realizado, se destacan los siguientes Aspectos Susceptibles de Mejora y sus respectivas recomendaciones:

Tabla 15 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E209C1

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
Pertinencia	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.
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.	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.
Coherencia	Documentar el sentido de los indicadores en función del 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.
Coherencia	Desarrollar por parte de SEECH, una metodología formal y documentada para la definición y cuantificación de las poblaciones vinculadas al programa que fortalezca la trazabilidad de los datos registrados en los documentos oficiales del programa.	4. Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones (de referencia, postergada, potencial y objetivo), mediante el establecimiento de criterios claros y procedimientos sistematizados, que permitan asegurar la trazabilidad y consistencia de los datos a fin de medir con certeza el avance real del Pp en la atención de su población objetivo.
Coherencia	Fortalecer los supuestos de la MIR para que consideren todos los factores externos que pudieran afectar el logro de las metas.	5. Actualizar la MIR del programa con la propuesta de supuestos complementarios, generados a partir de la identificación de factores externos que podrían poner en riesgo el logro de los objetivos.
Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	6. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
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.	7. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Pp 2E209C1. C-evalua, 2025

Bibliografía

- 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>
- CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*.
- Congreso del Estado de Chihuahua. (2024). *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua*. Obtenido de <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/604.pdf>
- Congreso de Chihuahua. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo CHIHUAHUA 2022-2027*. Obtenido de Gobierno de Chihuahua: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/iniciativas/archivosIniciativas/17946.pdf>
- Dirección de Administración SEECH. (2025). *Plan de Desarrollo Institucional*.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2025a). *Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2025*.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2025b). *Alineación de componentes a la Planeación Estratégica*.
- 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%20Población%20y%20Vivienda%202020>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Presidencia de la República. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025 - 2030*. Obtenido de Presidencia de la República: <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>
- Secretaría de Hacienda. (2023). *Guía para la integración de programas presupuestarios basados en la metodología del marco lógico del estado de chihuahua 2023*. Obtenido de http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/linPbR/guiapp_mml.pdf
- Secretaría de Hacienda. (2025). *Monitoreo del Desempeño del Pp Cobertura en Educación Básica*. Obtenido de Juntos Finanzas Chihuahua: <https://sicipms.chihuahua.gob.mx/planeacion/matriz/DetalleIndicadores.cshtml>
- Secretaría de Hacienda. (2025). *Monitoreo del Desempeño del Pp Cobertura en Educación Superior*. Obtenido de Juntos Finanzas Chihuahua: <https://sicipms.chihuahua.gob.mx/planeacion/matriz/DetalleIndicadores.cshtml>
- Secretaría de Hacienda de Chihuahua. (2023). *Guía para la integración de Programas presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico*.

SEECH. (2024). *Diagnóstico del Programa presupuestario Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado 2E209C1.* Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: <https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Diagn%C3%B3sticos/>

SEECH. (2025). *Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.*

SEECH. (2025). *Plan de Desarrollo Institucional - Unidad de Igualdad de Género.*

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.

SEECH. (2025a). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados, segundo trimestre 2025.* Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2025/2do_Trimestre_2025/

SEECH. (2025b). *Datos Estadísticos.* Obtenido de Servicios de Educación del Estado de Chihuahua: <https://www.seech.gob.mx/estadistica/DatosEstadisticos.asp>

SEECH. (2025b). *Focalización de la población objetivo.*

SEECH. (2025d). *Datos Estadísticos.* Obtenido de Servicios de Educación del Estado de Chihuahua.

SEP. (2020). *Diagnóstico del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, tipo básico (PRODEP).* Obtenido de Dirección General de Análisis y Diagnóstico del Aprovechamiento Educativo: http://www.dgadae.sep.gob.mx/EEP/sep/doc/Diagnosticos/2020/2020_Diag_S247_EB.pdf

SEyD. (2022). *Programa Sectorial de Educación, Programa de Mediano Plazo 2022-2027.* Obtenido de Secretaría de Educación y Deporte: <https://educacion.chihuahua.gob.mx/planeacion-estrategica/marco-regulatorio-generales/programa-sectorial-educacion-pmp-2022-2027>

SHCP. (2016). *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.* Obtenido de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

SHCP, CONEVAL. (2010). *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos.* Obtenido de Transparencia Presupuestaria: https://www.transpareciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia_indicadores_estrategicos.pdf

Anexos

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

1. Descripción de la Evaluación

1.1 Nombre de la evaluación:

Evaluación Específica

Programa 2E209C1

Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):

22/05/2025

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):

19/11/2025

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:

Unidad administrativa:

Lía Grijalva Gómez

Subdirección de Organización y Presupuesto

1.5. Objetivo general de la evaluación:

Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en las unidades administrativas que aportan calidad al servicio educativo como la distribución de libros de texto, materiales didácticos y de limpieza, así como para la preservación de los planteles y soporte tecnológico a las escuelas, para lograr la eficacia del programa 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado (FONE), a cargo de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocessos, en las unidades administrativas que aportan calidad al servicio educativo como la distribución de libros de texto, materiales didácticos y de limpieza, así como para la preservación de los planteles y soporte tecnológico a las escuelas, 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).

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Cuestionarios

Entrevistas

X Formatos

Otros (especifique)

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

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.

2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación

Tema II. Pertinencia

- El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (DSPP) con las áreas responsables del programa 2E209C1, que articula tres niveles: 1) Institucional, 2) Operativa, y 3) Presupuestal (macro), permitiendo que las acciones se definan de manera ordenada.
- Los procesos se apoyan en sistemas de información robustos como el SICIP, SIP, GEOC, SIE, SUNE y SAC son identificados como herramientas funcionales que integran datos programáticos, financieros y de operación, y que fortalecen la planeación basada en evidencia.
- El personal de las áreas responsables del programa cuenta con funciones claramente establecidas y con recursos mínimos suficientes para asegurar la operación regular de las actividades que contempla la planeación.
- A pesar de contar con una estructura sólida, el proceso de planeación enfrenta ciertas limitaciones que conviene atender. Uno de los desafíos está en la carga administrativa que enfrentan algunas áreas, los recursos limitados para la atención de actividades adicionales para la identificación de necesidades. Esto puede comprometer los tiempos establecidos y provocar ajustes que requieran una mayor comunicación y coordinación con áreas de apoyo.

- Si bien existe infraestructura mínima para elaborar la planeación, persisten deficiencias en el equipo de cómputo y conectividad, especialmente en regiones alejadas. Estas limitaciones tecnológicas afectan la eficiencia del trabajo y el uso adecuado de las herramientas tecnológicas con las que cuentan.
- Aun cuando el personal responsable de la planeación cuenta con el perfil adecuado, se manifestó la necesidad de contar con capacitaciones sobre la planeación para establecer las metas e indicadores, debido a que no siempre se cuenta con los conocimientos necesarios, lo que puede afectar la calidad del proceso de planeación
- Finalmente, en actividades sujetas a la demanda como la atención a trámites, se manifestó que no siempre se dispone de información sólida para determinar el número de trámites, debido a la alta variabilidad del comportamiento externo.

Tema III. Coherencia

- El Programa 2E209C1 muestra una vinculación sólida con los instrumentos de planeación a nivel nacional (PND 2025-2030), estatal (PED y PSE 2022–2027) e internacional (ODS 4 de la Agenda 2030). Los objetivos del programa reflejan de manera coherente los objetivos, estrategias y líneas de acción planteadas en dichos marcos, lo que evidencia su coherencia externa y la contribución al derecho a la educación.
- Además, el programa presenta complementariedad con siete programas presupuestarios: de ámbito federal (S247) y seis estatales. De estos últimos, dos (2E043C1 y 2E212C1) están a cargo de la SEyD y cuatro (S062A1, 2E206C1, 2E207C1 y 2E208C1) son operados por SEECH; con los cuales comparte el objetivo de ampliar la cobertura educativa y coadyuvar, desde distintos enfoques, a fortalecer las condiciones de acceso, permanencia y calidad en los centros de trabajo federal transferidos mediante acciones que contribuyen de manera complementaria al cumplimiento del propósito del programa 2E209C1 orientado a garantizar el acceso a la educación en todos sus niveles.
- La evolución de la pirámide poblacional muestra una reducción sostenida en los grupos de edad correspondientes a educación básica (0–14 años) entre los años 2000 y 2020. Esta tendencia, confirmada por datos del INEGI y proyecciones del CONAPO, indica una disminución de la población infantil en el estado de Chihuahua que anticipa una tendencia negativa en la meta de indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica, lo cual requiere que el sentido de dichos indicadores y sus metas sean consistentes con la dinámica de la población.
- Si bien existe información estadística accesible sobre las poblaciones del programa, no se identifica una metodología clara y documentada que fundamente la definición de las poblaciones potencial y objetivo. En la práctica, los datos disponibles no guardan correspondencia con los que se presentan en la MIR ni con el documento denominado “Focalización de la población objetivo”, lo que genera inconsistencias que dificultan el seguimiento preciso en función del comportamiento real de la población.
- Se identificaron factores externos adicionales a los contenidos en la MIR que pueden incidir en el cumplimiento de las metas del programa, entre los que destaca: la disminución de la matrícula en educación básica, la baja conectividad y condiciones climatológicas adversas, entre otras. Esto constituye un aspecto importante a considerar en el marco de esta evaluación para fortalecer la planeación y la lógica del Pp 2E209C1 en su MIR.

Tema IV. Eficiencia

- El proceso de planeación institucional, operativa y presupuestal generan información útil y pertinente que contribuye directamente al cumplimiento de las metas. En todas las actividades e indicadores revisados, se identificó una alta vinculación entre los productos derivados de la planeación y la ejecución operativa que fortalece la capacidad de respuesta del programa ante las necesidades educativas como la distribución de personal o instalación de aulas móviles.
- Se identifica la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos que pueden limitar la eficiencia operativa del programa. Si bien existen supuestos explícitos, estos no se traducen en estrategias preventivas que permitan anticipar o mitigar eventos que afectan directamente el cumplimiento de metas. En ese sentido, la atención de trámites representa una de las actividades con mayor dificultad para determinar el número de trámites por su alta variabilidad. Por lo que, ante la inexistencia de estos mecanismos, la atención de riesgos depende en gran medida de la respuesta inmediata de las áreas responsables frente a condiciones externas que no están bajo control de estas áreas.
- Aunque los productos derivados del proceso de planeación, como el POA y reportes, aportan insumos para el seguimiento del programa, su aprovechamiento en el monitoreo enfrenta limitaciones asociadas a condiciones operativas. En la práctica, el monitoreo no siempre se alinea con los tiempos reales de

generación de la información, tal es el caso del nivel de educación normal y posgrado que no opera de forma igual al nivel básico. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional y la falta de formatos homologados para el reporte de avance de las metas por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR; lo cual puede generar tensiones que reducen la efectividad del monitoreo, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

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

Tema II. Pertinencia.

- F1. El programa cuenta con un sistema de planeación estructurado y articulado en tres niveles (institucional, operativo y presupuestal), coordinado desde el DSPP, lo cual permite una organización ordenada del proceso.
- F2. SEECH dispone de sistemas de información robustos y funcionales (SICIP, SIP, GEOC, SIE y SUNE), los cuales permiten integrar información programática, financiera y operativa, fortaleciendo la planeación basada en evidencia.
- F3. El personal involucrado en la planeación cuenta con funciones claras y los perfiles adecuados, así como con los recursos mínimos suficientes para asegurar la operación regular del proceso.

Tema III. Coherencia.

- F4. El programa cuenta con un sólido marco de alineación estratégica, coherente con los instrumentos de la planeación estatal e institucional, lo que respalda su pertinencia dentro de la política educativa.
- F5. Su complementariedad con otros programas institucionales permite fortalecer las condiciones de acceso, permanencia y egreso del alumnado que cursa sus estudios en los centros de trabajo federal transferido al integrar esfuerzos que apuntan hacia un objetivo común.

Tema IV. Eficiencia

- F6. La planeación institucional, operativa y presupuestal del programa genera información útil y pertinente que contribuye al cumplimiento de metas.
- F7. Los productos que genera la planeación contribuyen a la operación del programa, lo que fortalece su capacidad de respuesta ante necesidades específicas como la distribución docente o la instalación de aulas móviles.

2.2.2 Oportunidades

Tema II. Pertinencia.

- O1. La existencia de herramientas tecnológicas ofrece la oportunidad de ampliar su uso en regiones con conectividad limitada y mejorar su aprovechamiento.

Tema III. Coherencia.

- O2. La disponibilidad de información estadística provenientes de fuentes oficiales como INEGI y CONAPO ofrece un margen para mejorar la planificación y reformular metas con base en tendencias reales de la población.

2.2.3 Debilidades:

Tema II. Pertinencia

- D1. La sobrecarga administrativa dificulta la atención de actividades adicionales o emergentes dentro del proceso de planeación, que puede comprometer los tiempos establecidos y requerir mayor coordinación con áreas de apoyo.
- D2. La ineficiencia y/o desactualización de equipo de cómputo y conectividad en regiones alejadas, afecta el uso eficiente de las herramientas tecnológicas para la planeación.
- D3. La falta de conocimientos necesarios para establecer metas y/o formular indicadores, limita definir metas acordes a la realidad y plantear indicadores adecuados y relevantes.

Tema III. Coherencia

- D4. La falta de una metodología documentada para definir con precisión a las poblaciones objetivo y potencial limita la trazabilidad de las metas y dificulta el seguimiento de resultados a través de los indicadores del programa.
- D5. Existen inconsistencias entre la información estadística accesible y la que reporta la MIR, lo cual reduce la claridad de la información.

- D6. El programa presenta inconsistencias en uno de sus indicadores que refiere una trayectoria ascendente para la meta negativa en la tasa de variación del alumnado inscrito en educación básica, que actualmente presenta una tendencia decreciente de esta población.

Tema IV. Eficiencia

- D7. La falta de mecanismos formales de gestión de riesgos obliga a que la atención de eventos externos dependa de la reacción inmediata de las áreas operativas, lo que compromete la eficiencia del programa ante imprevisto.
- D8. La atención de trámites administrativos en los niveles de educación básica, normal y posgrado enfrenta una alta variabilidad en la demanda que dificulta determinar el número y momento en que serán solicitados.
- D9. El monitoreo se ve limitada en cuanto a la alineación entre los productos de planeación con los tiempos reales de operación, tal es el caso del nivel de educación normal y posgrado. Esto se acentúa con la limitada capacitación, la falta de formatos estandarizados para el monitoreo del programa a través del reporte de metas, afectando principalmente las actividades que requieren de una mayor coordinación institucional.

2.2.4 Amenazas**Tema III. Coherencia**

- A1. La tendencia decreciente sostenida en la población infantil del estado, junto con los cambios demográficos, representa un riesgo estructural que puede incidir en la reducción progresiva de matrícula y, por ende, de centros escolares operativos.
- A2. Factores como la migración, las condiciones climatológicas adversas o la falta de conectividad en ciertas regiones pueden obstaculizar la implementación efectiva del programa, especialmente en contextos rurales o de difícil acceso.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:****Tema I. Datos Generales del Programa**

El Pp 2E209C1 se orienta a asegurar las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de los centros de trabajo federal transferido, alineado con la visión institucional de SEECH que contribuye al fortalecimiento del sistema educativo desde un enfoque de derechos.

Tema II. Pertinencia

Su proceso de planeación muestra una estructura organizada y funcional, que articula tres niveles: presupuestario, institucional y operativo. Se apoya en sistemas de información confiables y en un personal que, en términos generales, cuenta con el perfil adecuado y recursos suficientes para operar de forma regular. No obstante, persisten desafíos que pueden limitar el fortalecimiento de la planeación como las tensiones derivadas de la sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de recursos para tareas adicionales y las deficiencias tecnológicas en ciertos territorios. A ello se suma la necesidad de formación continua para mejorar la definición de metas e indicadores, así como la falta de información sólida en actividades sujetas a la demanda educativa. Por lo tanto, si bien los procesos son pertinentes, se requiere avanzar hacia una planeación más flexible, coordinada y con mayores capacidades técnicas y operativas para responder a los retos del contexto educativo en el estado.

Tema III. Coherencia

Asimismo, cuenta con una alineación robusta entre sus objetivos y los principales instrumentos de planeación nacional, estatal e institucional, lo que refuerza su pertinencia en el marco de la política educativa. Este marco también se ve reforzado por su complementariedad con otras intervenciones institucionales que persiguen un objetivo común para ampliar la cobertura educativa en el estado. No obstante, se evidencian limitantes en la medición de resultados del programa que no reflejan el comportamiento real de la población objetivo. Asimismo, la identificación de factores externos constituye una oportunidad para fortalecer la lógica de intervención del programa para adaptar sus metas a escenarios realistas y sostenibles.

Tema IV. Eficiencia

Respecto de la eficiencia del programa, esta se ve fortalecida por una planeación operativa alineada con las necesidades educativas; sin embargo, su capacidad de respuesta ante contingencias y su efectividad en el monitoreo se ven comprometidas por la ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos, la desarticulación entre los productos de planeación con los tiempos reales de operación y la sobrecarga operativa que enfrentan algunas áreas responsables del programa, así como formatos no estandarizados para el reporte

de avance de las metas. Estos elementos pueden limitar la posibilidad de tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas programadas.

Conclusión general

El programa 2E209C1 – Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado presenta una estructura sólida en su planeación al articular los niveles institucional, operativo y presupuestal. Esta articulación se ve reforzada por sistemas de información confiables y el personal que, en términos generales, cuenta con el perfil y recursos necesarios para operar de forma regular. Además, el programa se encuentra alineado con los principales instrumentos de planeación nacional, estatal e institucional, lo que refuerza su pertinencia y coherencia en el marco de la política educativa. También mantiene complementariedad con otros programas institucionales que comparten el objetivo de ampliar la cobertura educativa, y su planeación operativa muestra capacidad para responder a necesidades del sistema educativo.

Sin embargo, el programa enfrenta desafíos como las tensiones operativas derivadas de la sobrecarga administrativa, la limitada disponibilidad de recursos para tareas adicionales y deficiencias tecnológicas en ciertos contextos. La limitada formación continua para mejorar la formulación de metas e indicadores, así como la inconsistencia en la trayectoria de indicadores ante el contexto actual de la población objetivo. Existen áreas de oportunidad para desarrollar mecanismos formales de gestión de riesgos, así como para un mayor involucramiento de las áreas operativas en la definición de indicadores y establecimiento de metas, lo cual permitiría reflejar la realidad operativa y el logro de metas de forma más certera. Estas condiciones reflejan la necesidad de avanzar hacia una lógica de intervención que aseguren una gestión eficiente, flexible y adaptativa frente a los retos del contexto educativo en el estado.

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 que considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)"

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
Pertinencia	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.
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.	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.

Coherencia	Documentar el sentido de los indicadores en función del 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.
Coherencia	Desarrollar por parte de SEECH, una metodología formal y documentada para la definición y cuantificación de las poblaciones vinculadas al programa que fortalezca la trazabilidad de los datos registrados en los documentos oficiales del programa.	4. Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones (de referencia, postergada, potencial y objetivo), mediante el establecimiento de criterios claros y procedimientos sistematizados, que permitan asegurar la trazabilidad y consistencia de los datos a fin de medir con certeza el avance real del Pp en la atención de su población objetivo.
Coherencia	Fortalecer los supuestos de la MIR para que consideren todos los factores externos que pudieran afectar el logro de las metas.	5. Actualizar la MIR del programa con la propuesta de supuestos complementarios, generados a partir de la identificación de factores externos que podrían poner en riesgo el logro de los objetivos.
Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	6. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
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.	7. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.

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:

Nancy Morales - Evaluadora

Yordana Jasso – Evaluadora

Jerónimo Hernández - Evaluador 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):

Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado

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 Ejecutivo:	X	Poder Legislativo:	Poder Judicial:	Ente Autónomo:
------------------	---	--------------------	-----------------	----------------

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

Federal:	Estatual: 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

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Ing. Mónica Ramos Rodríguez	Unidad administrativa: Dirección de Programación y Presupuesto
--	---

Directora de Programación y Presupuesto.

Correo electrónico: monica.ramos@seech.edu.mx	Teléfono: (614) 4291335 Ext. 13261
---	---------------------------------------

6. Datos de contratación de la evaluación

6.1 Tipo de contratación

6.1.1 Adjudicación directa	X	6.1.2 Invitación a tres	6.1.3 Licitación Pública Nacional	6.1.4 Licitación Pública Internacional	6.1.5 Otro (señalar):
-------------------------------	---	----------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

401-Servicios Educativos del Estado Chihuahua

6.3 Costo total de la evaluación:

Costo sin IVA: \$104,000

Costo con IVA: \$120,640

6.4 Fuente de financiamiento:

Recursos Federales Transferidos (FONE)

7. Difusión de la evaluación

7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:

https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anual_de_Evaluacion_2025/

7.2 Difusión en internet del presente formato:

https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anual_de_Evaluacion_2025/

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® <small>Centro de análisis y evaluación</small>	<p>CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO</p> <p>Evaluación de Específica</p> <p>SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA</p> <p>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 <u>Evaluaciones Específicas a los Programas presupuestarios de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (FONE) ejercicio 2025</u> 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.</p> <p>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 <u>será grabada</u> 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Participación voluntaria/retiro: La participación en este estudio es completamente voluntaria. Si en algún momento desea dejar de participar, es libre de hacerlo.</p> <p>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</p> <p><i>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.</i></p> <p style="text-align: center;">Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. Calle Cefeo No. 172 Col. Prado Churubusco, CDMX www.c-evalua.mx 55 5264 0693</p>
---	--

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 Administración
- Titular del Departamento de Capacitación y Escalafón
- Titular de la Subdirección de Personal
- Titular del Departamento de Estructuras Ocupacionales y Sistemas
- Titular de la Dirección de Servicios Regionales
- Titular del Departamento de Servicios Regionales Zona Centro
- Titular de la Dirección de Programación y Presupuesto
- Titular de la Unidad de Igualdad de Genero
- Titular del Departamento de Microplaneación.
- Titular del Departamento de Educación Superior

Anexo III.1. Flujograma del Proceso de Planeación Institucional

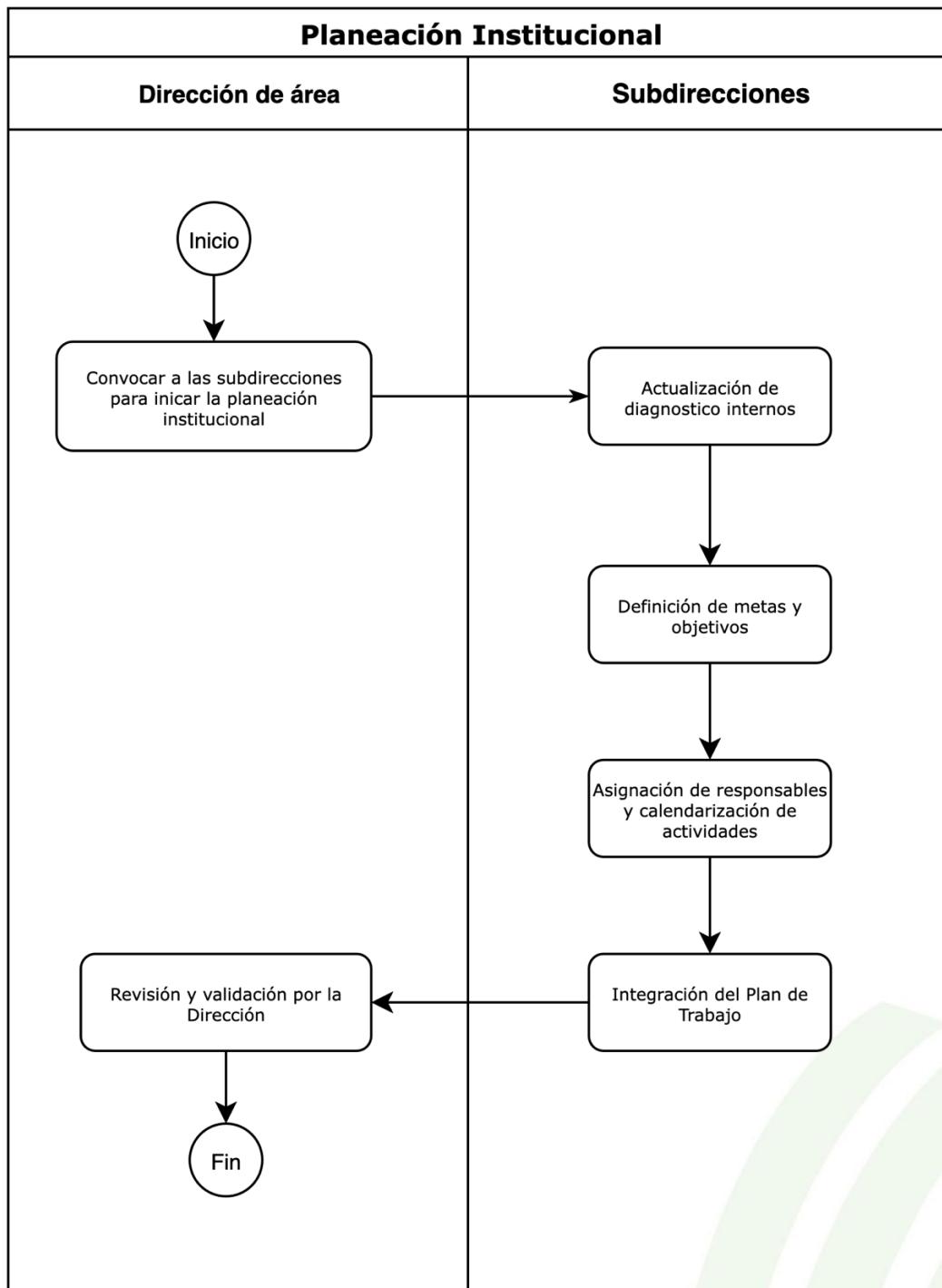


Tabla 16. Carta del proceso de Planeación Institucional

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Convocatoria para iniciar la planeación institucional	Dirección de área	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

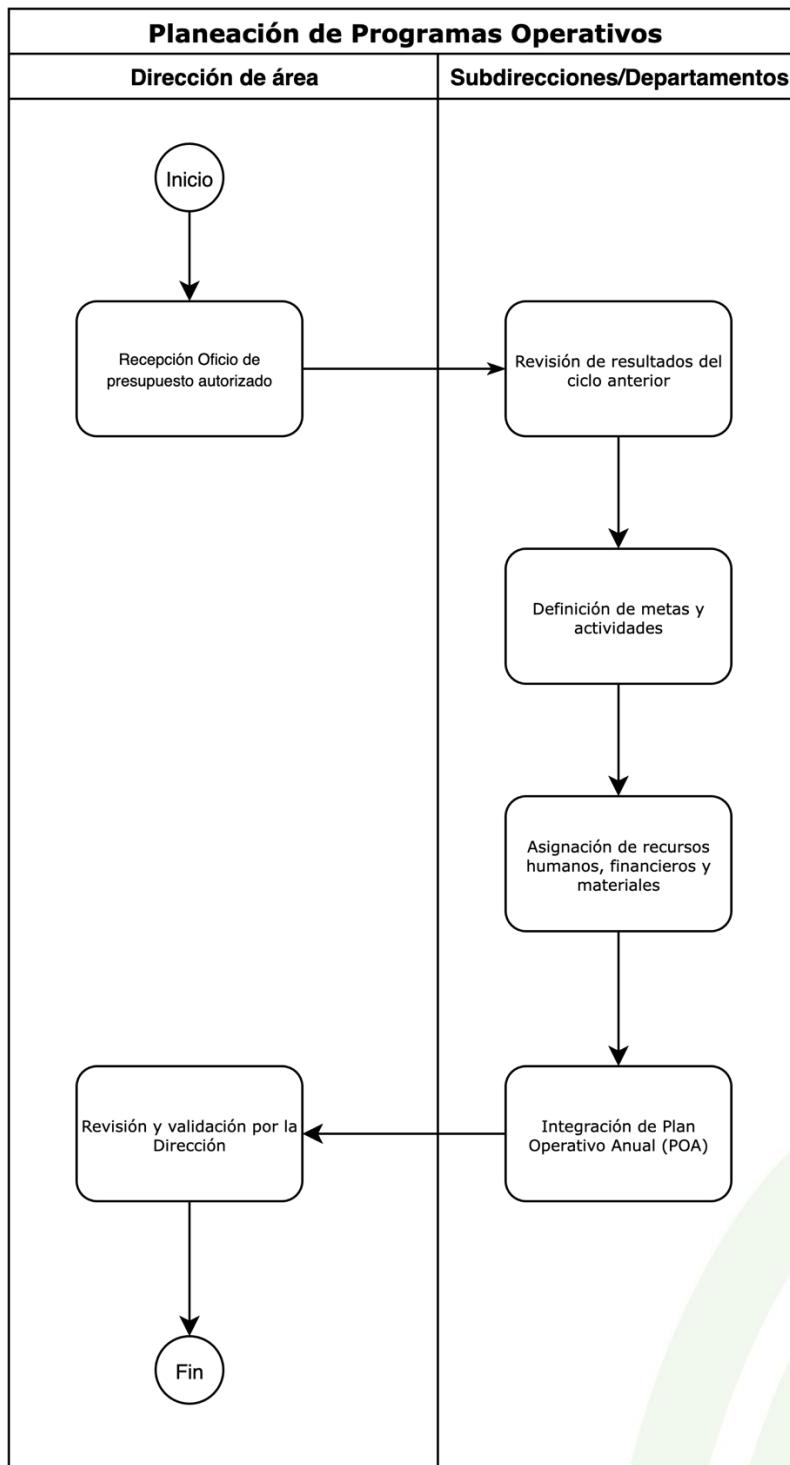


Tabla 17. Carta del Proceso de Planeación de Programas Operativos

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados Esperados	Registros
1	Recepción de lineamientos presupuestario autorizado	y Dirección de área	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 y Subdirecciones	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 y Subdirecciones	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 y Subdirecciones	Metas, actividades y recursos definidos en etapas anteriores	Documento del POA integrado con metas calendarizadas y 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

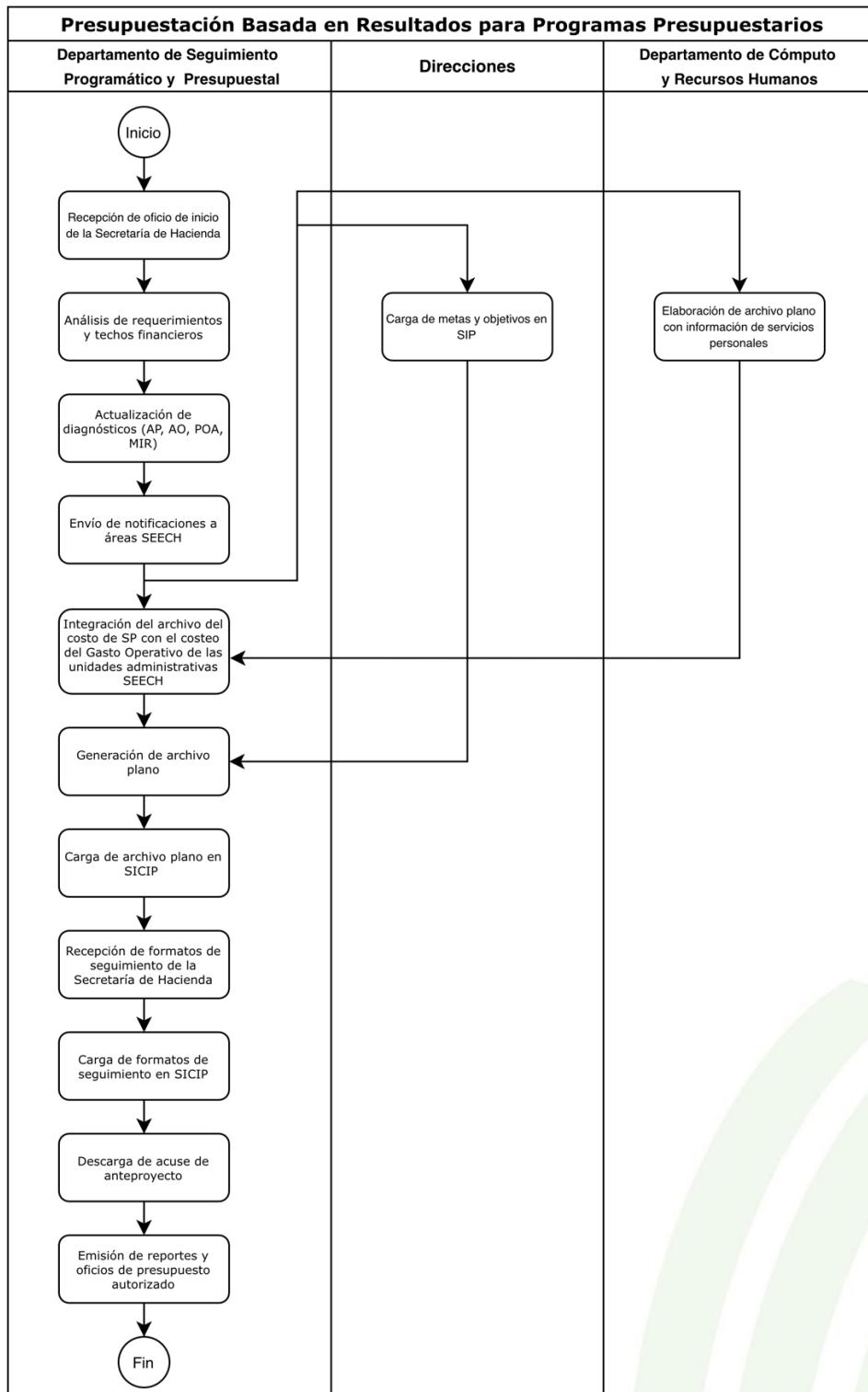


Tabla 18. Carta del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios

No	Actividad	Descripción detallada	Responsable	Entradas	Salidas
1	Recepción de oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda	Recibir el oficio de inicio, verificar la 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	Integración del 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 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 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 y reportes 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

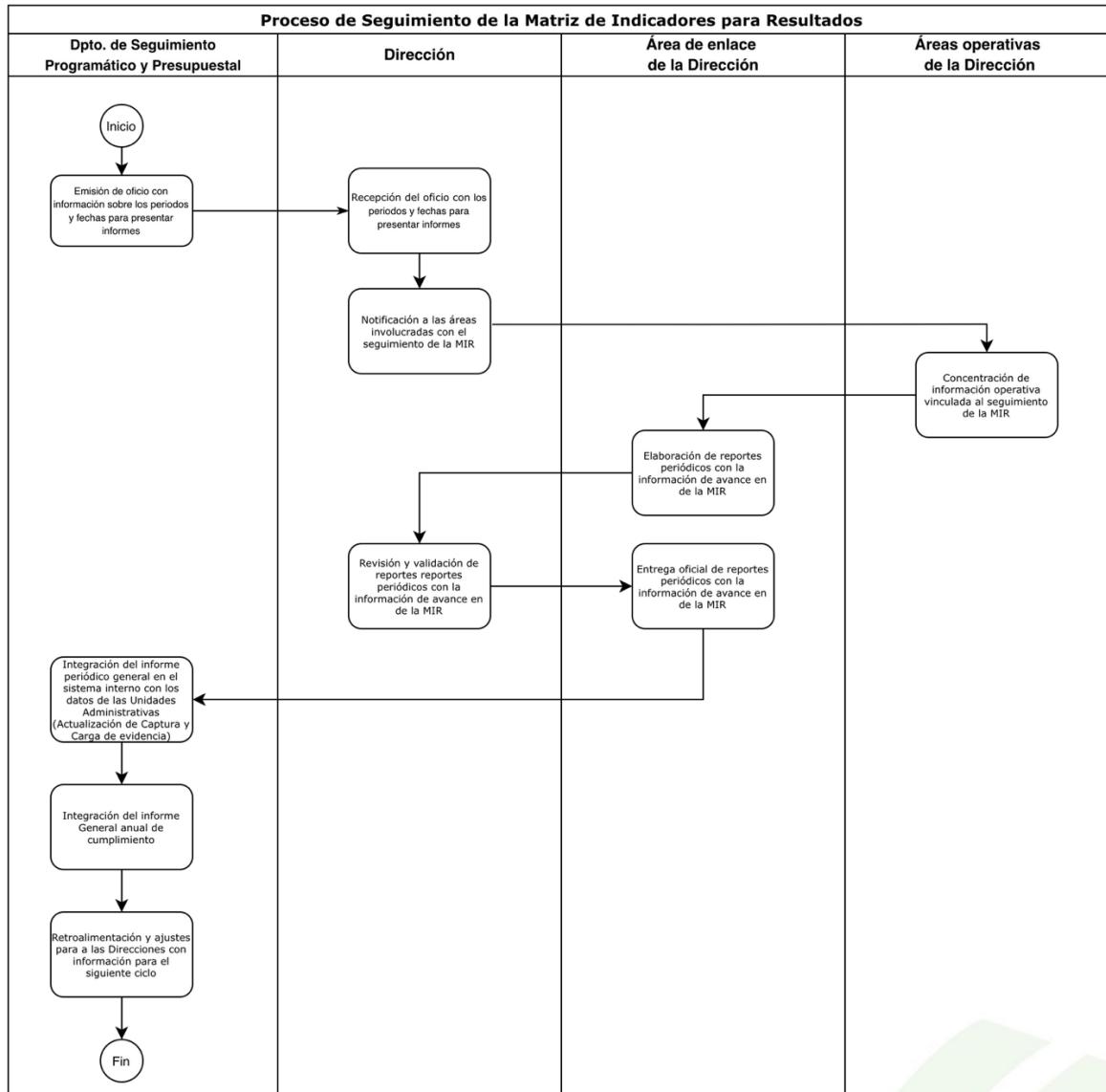


Tabla 19. Carta del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados

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 períodos 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

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
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, 2024.

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

Información del Pp evaluado

Nombre del Programa	Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado	Modalidad y clave	Modalidad E Prestación de Servicios Públicos - Clave 2E209C1
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Ramo	Ramo 33
Unidad Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal	Clave	401
Tipo de Evaluación	Evaluación Específica	Año de la Evaluación	2025

Información de los Pp analizados

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Básico	S-Sujetos a Reglas de Operación, S247	Secretaría de Educación Pública (SEP) / Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI)	11 Educación Pública	Falta de acceso a programas de formación continua, influye en el bajo perfil para el desempeño de sus funciones del personal educativo de tipo básico. (SEP, 2020)	Fortalecer el perfil necesario para el desempeño de las funciones de las y los profesores de tiempo completo, personal docente, personal técnico docente y personal con funciones de dirección, supervisión o asesoría técnico-pedagógica de educación básica, media superior y superior.	Personal educativo sujeto a procesos de formación docente, ponderando al que desempeña su función en contextos escolares de vulnerabilidad.	Nacional	Cursos, diplomados y talleres etc., o intervenciones formativas en educación básica propuestos por Autoridades Educativas Estatales.	Complementariedad	Implementa acciones para fortalecer las capacidades del personal docente en los niveles de educación básica, al igual que el programa 2E209C1.	Implementar mecanismos coordinación interinstitucional con la UR del PRODEP para complementar los procesos de capacitación que se brindan en los Consejos Técnicos de educación básica.
Cobertura Educación Básica (programa estatal)	en E-Prestación de Servicios Públicos,	Secretaría de Educación y Deporte (Chihuahua)	28 - Estatal	Limitadas alternativas en servicios de educación básica y especial en escuelas públicas por parte de la población de 3 a 14 años del Estado de Chihuahua. (Secretaría de Hacienda, 2025)	Brindar servicios de educación básica y especial en escuelas públicas.	Población de 3 a 14 años del Estado de Chihuahua	Estatal Chihuahua	- Servicios educativos preescolar, primaria y secundaria	Complementariedad	Contribuye a ampliar cobertura educativa mediante acciones relacionadas con la asignación de docentes en las escuelas de educación básica, así como la atención de trámites para la operación de la educación básica,	Coordinación interinstitucional entre SEyD y SEECH para que tanto las escuelas de educación básica del estado como los centros de trabajo federal cuenten con el personal docente completo y la atención de trámites se gestionen de

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
										al igual que el programa 2E209C1.	manera oportuna entre ambas instancias que convergen en la ocupación de vacantes en ambos subsistemas.
Cobertura en Educación Superior (programa estatal)	E-Prestación de Servicios Públicos, 2E212C1	Secretaría de Educación y Deporte (Chihuahua)	28 - Estatal	Limitadas alternativas para la educación superior por parte de la población del Estado de Chihuahua de 18 a 23 años. (Secretaría de Hacienda, 2025)	Brindar servicios alternativas para la educación superior con visión inclusiva, equitativa y con perspectiva de género.	Población del Estado de Chihuahua de 18 a 23 años en educación superior en escuelas públicas	Estatal Chihuahua	- Servicios educativos preescolar, primaria y secundaria	Complementariedad	Contribuye a la Complementariedad	Coordinación interinstitucional entre SEyD y SEECH para que tanto las escuelas normales del estado como los centros de trabajo federal transferido cuente con el personal completo.
Servicios de Apoyos para el Acceso y Permanencia en Educación Básica y Normal	E-Prestación de Servicios Públicos, 1S062A1	Servicios Educativos del Estado Chihuahua (SEECH)	Ramo 33 - FONE	Abandono en la formación educativa en escuelas federal transferido por parte del alumnado de Educación Básica y Normal. (SEECH, 2025a)	Las y los alumnos en situación de vulnerabilidad incrementan sus posibilidades de acceso y permanencia en educación básica y normal federal transferido.	Alumnas y alumnos de educación básica y Normales federal transferido	Estatal Chihuahua	- Becas, apoyos alimentarios, seguros escolares, albergues, servicios complementarios	Complementariedad	Al igual que el programa 2E209C1, ambos programas contribuyen a ampliar la cobertura en Educación Básica y Normal en sus distintos niveles y modalidades, con acciones encaminadas a fomentar el acceso y permanencia a la educación primaria, secundaria y normal.	Establecer mecanismos formales de coordinación institucional que permitan alinear metas, compartir información relevante y evitar duplicidades, asegurando que ambos programas respondan de manera integral a las necesidades del alumnado.
Cobertura en Educación Básica Inclusiva	E-Prestación de Servicios Públicos, 2E206C1	Servicios Educativos del Estado Chihuahua	Ramo 33 - FONE	Limitado acceso para la formación básica de la población del estado de Chihuahua que requiere el servicio de educación básica	Brindar el servicio educativo a la población con derecho a contar con formación básica en sus diferentes niveles y modalidades en la entidad, para promover	Población del estado de Chihuahua, que requieren el servicio de educación básica, atendidos en centros federal transferido.	Estatal	Otorga un servicio educativo integral inclusivo, que garantiza el acceso, permanencia y egreso en educación básica para la población objetivo estatal	Complementariedad	Coadyuga con el programa 2E209C1 para que mediante acciones orientadas a brindar los servicios educativos en el nivel de educación	Fortalecer los mecanismos internos de coordinación entre las áreas responsables, que permitan aprovechar las sinergias en la atención de

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación
				en escuelas federal Transferido. (SEECH, 2025a)	acceso, permanencia y egreso a la educación básica con una visión inclusiva, equitativa y con respectiva de género, mediante la oferta de escuelas públicas.					básica, así como a la atención de trámites que se generan a través de ambos programas.	trámites escolares y en la provisión de servicios educativos en educación básica.
Cobertura Educación Normal y Posgrado	en E-Prestación de Servicios Públicos, 2E207C1	Servicios Educativos del Estado Chihuahua (SEECH)	Ramo 33 - FONE	Carencia de formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua. (SEECH, 2025a)	Brindar servicios de formación docente y posgrado en educación	Hombres mujeres interesados en docencia y especialización	Estatal Chihuahua	- Servicio formación docentes.	de Complementariedad de de	Coadyuva con el programa 2E209C1 formando al personal docente que concluye la educación normal y posgrado con acciones relacionadas a la atención de trámite de educación normal de manera complementaria al programa evaluado.	Implementar mecanismos de coordinación que vinculen directamente los procesos de formación docente con las necesidades operativas de los centros de trabajo federal transferido, así como la atención de trámites en educación normal.
Servicios para la Calidad en Educación Básica	en E-Prestación de Servicios Públicos, 2E208C1	Servicios Educativos del Estado Chihuahua (SEECH)	Ramo 33 - FONE	Escuelas ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje (SEECH, 2025a)	con 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 programa coadyuva al objetivo que persigue el programa evaluado, mejorando las condiciones escolares para garantizar el acceso a la educación básica, normal y posgrado.	Implementar mecanismos de coordinación entre las áreas responsables de ambos programas que contribuyan de manera integrada al acceso, permanencia y calidad en los servicios educativos de los niveles básico, normal y de posgrado.

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

En el documento “Focalización de la población objetivo” se considera la definición y cuantificación de las poblaciones que atiende el Programa:

FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO							PbR/SED-5
ENTE PÚBLICO	401	SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA					
Programa Presupuestario	2E209C1	GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA, NORMAL Y POSGRADO					
Definición del Programa	Gestión eficaz de los servicios administrativos para la operación de los centros de trabajo mediante una adecuada planeación, control, seguimiento del desempeño y transparencia del recurso ministrado para incrementar la oferta educativa con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respeto a los derechos humanos.						
Problema a Resolver	Los centros de trabajo federal transferido cuentan con una oferta limitada para el acceso a la educación básica, normal y posgrado						
Concepto	Definición de la Población	Población					
		Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
Población de Referencia							
Población relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.	Centros de trabajo a través de los cuales se brinda el servicio de educación básica, normal y posgrado en la entidad	9,314	100%	0	0%	0	0%
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.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado estatal, federal y particular	4,968	53%	0	0%	0	0%
Población Potencial (Población con Problema)							
Parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por él), 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.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido	4,346	47%	0	0%	0	0%
Población Postergada							
Es la población que por algún criterio de focalización o característica específica, el programa no está en condiciones reales de atender.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido que el programa no está en posibilidades de atender	0	0%	0	0%	0	0%
Población Objetivo							
Es el número de beneficiarios , 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.	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido	4,346	47%	0	0%	0	0%
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.							

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	Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Área Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal
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	Etapa 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.	8 a 20	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.	Establecer y coordinar por parte de la Dirección de Programación y Presupuesto de SEECH, mesas de trabajo internas con la participación de las áreas involucradas en la planeación institucional, operativa y de seguimiento a la MIR a fin de que las áreas tengan conocimiento sobre los indicadores establecidos en la MIR, su retroalimentados y se alineen criterios sobre la definición de las metas.	Fortalecer la pertinencia entre los productos generados en la planeación y el proceso de seguimiento de seguimiento, mejorando la calidad técnica de los indicadores y metas y permitiendo una representación más precisa del quehacer institucional en los instrumentos del monitoreo, evitando posibles cuellos de botella en la implementación y resultados esperados del Pp.	Planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.
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.	8 a 20	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.	Planeación, programación, presupuestación y seguimiento.
Tema III. Coherencia	Documentar el sentido de los indicadores en función del comportamiento poblacional.	24 a 27	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico del estado de Chihuahua, 2023 (Secretaría de Hacienda, 2023).	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.	Rectificar la trayectoria de los indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica, a fin de asegurar congruencia con la meta programada y la dinámica poblacional. Validar con la Secretaría de Hacienda la integración de indicadores con trayectorias y metas descendentes, y realizar las adecuaciones pertinentes en la MIR y en el diagnóstico del programa, conforme al análisis de la pregunta 3 relacionada con la alineación de los resultados esperados y el comportamiento de la población.	Contar con una MIR y diagnóstico sustentado, que refleje con precisión la tendencia actual de la población principalmente en el nivel de educación básica y de los centros de trabajo activos con metas más congruentes y factibles de lograr.	Planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.
Tema III. Coherencia	Desarrollar por parte de SEECH, una metodología formal y documentada para la definición y cuantificación de las poblaciones vinculadas al programa que fortalezca la trazabilidad de los datos	24 a 27	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico del estado de Chihuahua, 2023 (Secretaría de Hacienda, 2023).	4. Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones (de referencia, postergada, potencial y objetivo), mediante el establecimiento de criterios claros y procedimientos sistematizados, que permitan	Realizar por parte de la Dirección de Programación y Presupuesto de SEECH, la revisión documental de criterios utilizados para definir y cuantificar las poblaciones del Programa.	Contar con una metodología formal y consensuada que permita definir y cuantificar de manera clara y consistente a las poblaciones del programa, asegurando una mayor coherencia entre los productos de planeación y la realidad del programa.	Planeación, programación, seguimiento y evaluación.

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	registrados en los documentos oficiales del programa.		Elementos mínimos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales.	asegura la trazabilidad y consistencia de los datos a fin de medir con certeza el avance real del Pp en la atención de su población objetivo.	Coordinar reuniones con las distintas áreas que operan el Pp para el intercambio de información, validar fuentes y consensuar las definiciones metodológicas de las poblaciones. Homologar los datos en los documentos oficiales del programa como el diagnóstico, la MIR y el POA, incorporando los ajustes derivados de la revisión y validación de las poblaciones.		
Tema III. Coherencia	Fortalecer los supuestos de la MIR para que consideren todos los factores externos que pudieran afectar el logro de las metas.	28 a 31	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico del estado de Chihuahua, 2023 (SH de Chihuahua, 2023)	5. Actualizar la MIR del programa con la propuesta de supuestos complementarios, generados a partir de la identificación de factores externos que podrían poner en riesgo el logro de los objetivos.	Integrar a la MIR los supuestos complementarios validados por todas las áreas involucradas, conforme a la propuesta registrada en la tabla 10. "Análisis de los factores externos que afectan al logro de cada objetivo del programa".	Contar con una MIR más robusta y cercana a la realidad operativa, integrando de forma explícita los factores externos que pueden incidir en el desempeño del programa, permitiendo una mejor gestión de riesgos que facilite la toma de decisiones oportunas para el logro de objetivos y metas del Pp.	Planeación, seguimiento y evaluación.
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	35 a 38	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	6. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.	A partir de los resultados de la evaluación, la Dirección de Programación y Presupuesto del SEECH diseña un protocolo o mecanismo de riesgos y periódicamente revisa los departamentos que operan el Programa el estatus de ocurrencia de dichos riesgos.	Contar con instrumentos efectivos para la gestión de riesgos a los que está expuesto el Programa. Asimismo, contribuir a garantizar el cumplimiento efectivo de las metas de los indicadores de la MIR del Pp.	Planeación, seguimiento y evaluación.
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.	39 a 42	Estatuto Orgánico De Servicios Educativos Del Estado De Chihuahua	7. 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.