



MÁS CHIHUAHUA
más de lo bueno
GOBIERNO DEL ESTADO



EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Programa 2E208C1
Servicios para la Calidad
en Educación Básica (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 DE ESPECÍFICA

PROGRAMA 2E208C1

SERVICIOS PARA LA CALIDAD EN EDUCACIÓN BÁSICA (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

DIANA VALADEZ - EVALUADORA SENIOR

JAQUELINE MEZA – EVALUADORA SENIOR

NANCY MORALES - EVALUADORA

ELISA GONZÁLEZ - EVALUADORA YOUTH Y DISEÑO GRÁFICO

19 DE NOVIEMBRE DE 2025

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Objetivo general y específicos de la evaluación	9
Confidencialidad de la información	10
Esquema metodológico de la Evaluación	11
Tema I. Datos Generales del Programa	11
Tema II. Pertinencia.....	15
Tema III. Coherencia	28
Tema IV. Eficiencia	45
Tema V. Enfoque social	54
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	59
Hallazgos por tema metodológico	60
Análisis FODA	63
Conclusiones.....	65
Aspectos susceptibles de mejora	68
Bibliografía	70
Anexos	72
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.	73
Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo	81
Anexo III. Flujogramas de Programa	86
Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales o estatales	95
Anexo V. Metodología para la determinación de las poblaciones potencial y objetivo	97
Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora	98

Índice de tablas

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.....	1
Tabla 2 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E208C1	6
Tabla 3. Población o Área de enfoque del Pp 2E208C1	12
Tabla 4. Presupuesto aprobado, modificado y ejercido del Programa 2E208C1 al segundo trimestre de 2025.	14
Tabla 5. Ficha del proceso de Planeación Institucional del Pp 2E208C1, ejercicio fiscal 2025.	16
Tabla 6. Ficha del proceso de Planeación de Programas Operativos, del Pp 2E208C1, ejercicio fiscal 2025.	19
Tabla 7. Ficha del proceso de Presupuestación Basada en Resultado para Programas Presupuestarios, del Pp 2E208C1, ejercicio fiscal 2025.....	23
Tabla 8. Vinculación de los niveles de la MIR del Pp 2E208C1 con la planeación nacional, estatal y ODS.....	28
Tabla 9. Trayectoria y proyección de la población infantil de 0 a 14 años en el estado de Chihuahua.....	34
Tabla 10. Análisis de los factores externos que afectan al logro de cada objetivo del programa.	37
Tabla 11. Productos del proceso de planeación que contribuyen al logro de las metas de los componentes.....	45
Tabla 12. Descripción del Proceso de Seguimiento de la MIR (Monitoreo)	51
Tabla 13. Productos del proceso de planeación que contribuyen los objetivos del monitoreo.	52
Tabla 14 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E208C1	68
Tabla 15. Carta del proceso de Planeación Institucional.....	87
Tabla 16. Carta del proceso de Planeación de Programas Operativos.....	89
Tabla 17. Carta del Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios	91
Tabla 18. Carta del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	94

Índice de gráficas

Gráfica 1. Trayectoria de la población objetivo de 2023 a 2025.	32
Gráfica 2. Trayectoria y proyección de la población infantil en el estado de Chihuahua.	34

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica.	3
---	---

Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E208C1 Servicios para la calidad en Educación Básica (FONE).....	16
Ilustración 3. Población del estado de Chihuahua, 2020.	33
Ilustración 4. Ubicación de los almacenes del Programa.....	47
Ilustración 5. Diagrama del proceso de Planeación Institucional.....	86
Ilustración 6. Diagrama del proceso de Planeación de Programas Operativos.....	88
Ilustración 7. Diagrama del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.	90
Ilustración 8. Diagrama del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados.	93

Siglas y abreviaturas

Siglas	Significado
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CETE	Coordinación Estatal de Tecnología Educativa.
CONALITEG	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
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
PO	Programas Operativos.
PbR	Presupuesto basado en Resultados.
Pp	Programa presupuestario
SEyD	Secretaría de Educación y Deporte
SH	Secretaría de Hacienda Chihuahua
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario
SIP	Sistema de Indicadores y Presupuesto
SIE	Sistema de Información Educativa
SUNE	Sistema Único de Necesidades Educativas.

Resumen Ejecutivo

Identificación del Programa

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.

Nombre y clave del Programa presupuestario	Programa Servicios para la Calidad en Educación Básica, clave 2E208C1.			
Entidad responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).			
Nombre de las áreas responsables de la operación del Programa presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> — Departamento de Libros de Texto. — Departamento de Preservación de Planteles. — Departamento de Coordinación Estatal de Tecnología Educativa (CETE). — Departamento de Recursos 			
Problema que atiende	“Las escuelas públicas de educación básica en el estado de Chihuahua, cuentan con ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje”. (SEECH, 2024)			
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	<ul style="list-style-type: none"> — Población Potencial: 3,314, Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua. — Población Objetivo: 3,314, Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua. 			
Bienes y/o servicios que entrega	<ul style="list-style-type: none"> — Libros de texto gratuito para las escuelas de educación básica, la meta es que 4,927 escuelas reciban libros. — Preservación de las escuelas de educación básica federal transferido, la meta es atender 1,141 solicitudes de escuelas con necesidades de mejora. — Realización de soporte tecnológico en las escuelas de educación básica federal transferido, la meta es realizar 10,000 acciones de soporte tecnológico en escuelas de educación básica federal transferido. — Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos, la meta es entregar 3,699 paquetes de material didáctico y artículos de limpieza a escuelas de educación básica federal transferido. 			
Presupuesto aprobado, modificado y ejercido en el ciclo fiscal evaluado	Fuente de financiamiento	Presupuesto (Segundo trimestre 2025)		
		Aprobado	Modificado	Ejercido
	Ingresos Fiscales Federales Administrados por el Gobierno del Estado	3,713,511.52	3,705,382.08	1,623,239.52
	Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	104,013,668.75	104,488,118.43	40,364,953.76
	Total	107,727,180.27	108,193,500.51	41,958,193.28

Fuente: Diagnóstico del Programa y Seguimiento a la MIR del Pp 2E208C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025).

Sobre la evaluación

El objetivo de la Evaluación Específica del Programa Servicios para la Calidad en Educación Básica es valorar 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. Para ello, el equipo evaluador del Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalúa) 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 Programas de Desarrollo Institucional (PDI) por cada área o función, mismo que contiene las actividades y acciones a realizar, así como sus metas. Puede realizarse con el ciclo fiscal o con el ciclo escolar.
2. **Planeación de Programas Operativos.** Se caracteriza por la elaboración del Programa Operativo anual, en el que cada área institucional define actividades, calendarización, recursos y mecanismos de seguimiento. Acorde con el ciclo fiscal.
3. **Presupuestación basada en resultados para programas presupuestarios.** Acorde con el ciclo presupuestario, esta planeación se caracteriza por centrarse en el programa presupuestario y concatena los objetivos (fin, propósito, componente y actividad), indicadores y metas. Se caracteriza por la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa.

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

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

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica.



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

Entre los principales hallazgos se encuentran:

- Los tres grandes procesos dentro del macroproceso de planeación del Pp 2E208C1. Servicios para la Calidad en Educación Básica: a) Planeación institucional, b) Planeación de Programas Operativos y c) Presupuestación basada en resultados para programas presupuestarios, son pertinentes, ya que su diseño actual permite alcanzar los objetivos y metas del Programa.
- Aunque es necesario que se revisen algunos de los retos que actualmente se presentan en materia de personal, equipo de cómputo, recursos financieros y sistemas de información. Asimismo, se requiere de una mayor participación y coordinación en la definición de metas e indicadores por parte de las direcciones que operan el Programa, y la Dirección de Programación y Presupuesto de SEECH.

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 es totalmente compatible con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea adecuadamente con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje, principalmente porque los indicadores programáticos del Pp son ascendentes.

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

- Debido a que en 2020 se tiene una pirámide poblacional regresiva 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, sin embargo, del análisis de la alineación de los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo, se observó que la MIR del Pp no permite visualizar esa alineación.
- En el documento “Focalización de la población objetivo” se considera la definición y cuantificación de las poblaciones que atiende el programa, sin embargo, no se establece la forma en que se determinó la población y al revisar las estadísticas proporcionadas por SEECH no coinciden.
- Entre los factores externos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas del Pp se encuentran: los factores geográficos (dispersión, sierra, largas distancias), climáticos (lluvias, deslaves, cortes de ruta) y sociales/operativos (capacidad de traslado de las escuelas, horarios seguros), los cuales retrasan la oportunidad de entrega/atención y modulan la cobertura mensual, aunque el cumplimiento anual tiende a lograrse mediante estrategias de regionalización y picos de distribución. Esto presiona el indicador de “tiempo promedio” y puede elevar costos logísticos por reprogramaciones.
- No obstante, existe adecuada coordinación con CONALITEG para la gestión y recepción de los libros de texto gratuitos para las escuelas del estado eficientiza los procesos y permite la oportuna distribución a las escuelas del estado.

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:

- Los tres procesos identificados dentro del macroproceso de planeación del Pp permiten realizar un uso adecuado de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de dicho programa, lo cual contribuye al logro de sus objetivos; sin embargo, se observó que en los componentes de gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza se encontró que el procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas y provoca retrasos que afectan a los

indicadores de “tiempo promedio” o incluso que no lleguen a recibirlos, principalmente los materiales didácticos y de limpieza.

- El Pp no cuenta con mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas para los componentes principales del programa, predominando la lógica de los supuestos, centrada en el funcionamiento normal de condiciones externas y en la reacción ante eventos adversos, pero con limitada prevención estructurada.
- Si bien los productos del proceso de planeación, como es el caso del SICIP, son adecuados para el proceso de monitoreo, no son suficientes ya que, a pesar de que SEECH cuenta con diversos sistemas para el registro de la operación (ejemplo Sistema Único de Necesidades -SUNE) o para el registro de sus avances (SIP), éstos no se encuentran vinculados con el SICIP y el registro de los avances de las metas se realiza de forma manual sin formatos homologados para el reporte de avance por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR, llevándose a cabo, a través de hojas de Excel o mediante correo electrónico al Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

Enfoque Social

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

- El Pp contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. Asimismo, están alineado con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua. El Programa entrega recursos esenciales, a todas las escuelas del subsistema federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua. Asimismo, el Pp ha tenido resultados favorables en la mejora de condiciones materiales y de recursos para las escuelas de educación básica en el estado, contribuyendo a facilitar el acceso y la permanencia escolar de la población atendida bajo un marco de inclusión y equidad.
- El Pp no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza, y por la naturaleza de la logística de entrega, puede resultar difícil que accedan a los bienes y servicios que ofrece el Programa.
- En sus objetivos de fin, propósito, componente y actividades no se encuentran elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que todos están orientados a la población objetivo en su conjunto, no se desagregan por tipo de población urbana/rural, sexo, ubicación regional, grupos etarios, pertenencia étnica o situación de vulnerabilidad y pobreza.

Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

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

Tabla 2 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E208C1

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.

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
Eficiencia	Promover la igualdad de acceso a libros de texto gratuitos y materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	6. Explorar mecanismos para la gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza que permita llegar oportunamente a las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.
Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	7. 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.	8. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevaleciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	9. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación. 10. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Pp 2E208C1. C-evalua, 2025

Conclusiones

A partir del análisis de los temas de pertinencia, coherencia, eficiencia y enfoque social, se concluye que el programa de Servicios para la Calidad en Educación Básica cuenta con un diseño conceptual sólido y una base formal de planeación adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, reflejo de ello es su coherencia interna y sustento normativo que refuerza su contribución al derecho a la educación.

Entre las áreas de oportunidad identificadas, se encuentra el fortalecimiento de la vinculación entre la estructura de planeación y la capacidad operativa real, con miras a reducir la dependencia de procesos manuales y avanzar en la actualización de herramientas tecnológicas. Asimismo, se reconoce la necesidad de implementar una gestión integral de riesgos que permita prever escenarios críticos y mejore la toma de decisiones. En cuanto a la focalización de la población y el establecimiento de metas el programa podría robustecer sus procesos mediante el uso de información consistente y contextualizada. Por último, se identifica la oportunidad de

diseñar una estrategia diferenciada que priorice a las poblaciones en situación de vulnerabilidad, para potenciar su impacto en la reducción de brechas de desigualdad.

En suma, el programa se sustenta en una base teórica sólida y un marco normativo robusto, con mejoras puntuales en su implementación operativa y estratégica para avanzar significativamente y fortalecer su eficacia, con una mayor articulación intitucional y con efectos sostenibles sobre la equidad y calidad del servicio educativo.

Objetivo general y específicos de la evaluación

Objetivo general

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 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica (FONE), a cargo de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).

Objetivos específicos

- Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, 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).

Confidencialidad de la información

El Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalúa) 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 evaluado

Programa Servicios para la Calidad en Educación Básica, clave 2E208C1.

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

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).

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

Las áreas que intervienen y sus funciones conforme a lo estipulado en el diagnóstico del programa son:

- Departamento de Libros de Texto.
- Departamento de Preservación de Planteles.
- Departamento de Coordinación Estatal de Tecnología Educativa (CETE).
- Departamento de Recursos Materiales.

D. Año de inicio de operación

2010

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

De acuerdo con lo estipulado en el Diagnóstico del Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica, la definición de la problemática central es: “Las escuelas públicas de educación básica en el estado de Chihuahua, cuentan con ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje”. (SEECH, 2024)

F. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), las y los beneficiarios de un programa presupuestario pueden clasificarse en dos categorías: población o área de enfoque. Esta última corresponde a aquellos casos en los que no es posible identificar directamente a personas como beneficiarias, ya sea por la naturaleza operativa o por el tipo de intervención del programa.

En el caso del programa 2E208C1, y conforme a las definiciones establecidas en su Diagnóstico y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), disponibles en el sitio oficial de SEECH, la población atendida se clasifica como área de enfoque, ya que el programa incide sobre condiciones estructurales y operativas que impactan indirectamente en la calidad del servicio educativo.

Tabla 3. Población o Área de enfoque del Pp 2E208C1

Tipo de población	Descripción de población	Cantidad	Unidad de medida población
Potencial.	Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua.	3,314	Escuelas
Objetivo.	Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua.	3,314	Escuelas

Fuente: Elaboración propia con información del Diagnóstico del Programa (SEECH, 2024) y MIR 2do. Trimestre 2025 (SEECH, 2025). SEECH. C-evalua, 2025.

Ya que uno de los componentes del programa, el relativo a la gestión y entrega de libros de texto gratuitos atiende no sólo a las escuelas federal transferido, sino a la totalidad de escuelas de educación básica que reciben libros, es importante valorar que la población objetivo abarque también a esas escuelas y se modifique la cantidad a las 4,927 programadas para este ejercicio.

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

El Programa Presupuestario 2E208C1 mantiene alineación con los planes estatales, sectoriales y nacionales de desarrollo, considerando en su diseño y operación los ejes estratégicos, objetivos prioritarios y líneas de acción establecidos en dichos instrumentos de planeación.

En el **Plan Estatal de Desarrollo** (PED 2022–2027), se articula con el Eje 1: Salud, Desarrollo Humano e Identidad Chihuahua, particularmente con el bloque de Calidad educativa, cuyo objetivo específico plantea brindar servicios educativos de calidad mediante ambientes escolares que favorezcan el aprendizaje, la inclusión, la equidad y la perspectiva de género, y cuyas estrategias y líneas de acción priorizan dotación de libros de texto, mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y conectividad, y promoción de ambientes de convivencia escolar. (Gob. Edo. Chih., 2022)

En el **Programa Sectorial de Educación 2022–2027** (PMP), la estrategia central del Programa 2: Calidad Educativa converge con este propósito al impulsar condiciones escolares, uso de materiales educativos, equipamiento e infraestructura con criterios de accesibilidad y seguridad, y apoyos al proceso de enseñanza-aprendizaje (TIC, gestión escolar, asesoría técnico-pedagógica). De forma específica, el PMP mandata incrementar inversión en infraestructura y servicios básicos, abatir rezago de equipamiento, y consolidar el uso de TIC en escuelas.

En el **Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030**, el Objetivo 2.3 y la Estrategia 2.3.2 orientan a crear entornos óptimos para el aprendizaje, la convivencia y el desarrollo integral mediante construcción, equipamiento, restauración y rehabilitación de la infraestructura educativa, con prioridad en zonas de rezago, reforzado por estrategias sobre trayectorias educativas y desarrollo profesional docente. Este marco nacional respalda la lógica de intervención del 2E208C1 centrada en ambientes escolares favorables. (Presidencia de la República, 2025).

H. Particularidades del Programa presupuestario.

Misión y Visión.

A continuación, se presenta la misión y visión de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), entidad responsable de la operación del programa 2E208C1.

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

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

Modalidad del Programa

El Programa Servicios para la Calidad en Educación Básica tiene establecida la modalidad “E”. A dicha clasificación programática le corresponde la prestación de servicios públicos para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades: i) Funciones de gobierno; ii) Funciones de desarrollo social; y iii) Funciones de desarrollo económico”. Lo que es consistente con los servicios para la Calidad en Educación Básica que proporciona el Programa 2E208C1 a los centros educativos, así como su mecanismo de intervención. Toda vez que a través de la intervención que realiza el Programa, el Estado cumple con su responsabilidad de satisfacer una necesidad fundamental como lo es la educación y, con ello, apoya el bienestar de la población con derecho a la educación. (SEECH, 2024)

Objetivo general del Programa

En su Diagnóstico, se describe como objetivo general el “contribuir a brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género” (SEECH, 2024).

Bienes y/o servicios que entrega el programa

El programa entrega:

- **Libros de texto gratuito** para las escuelas de educación básica, la meta es que 4,927 escuelas reciban libros.
- **Preservación de las escuelas** de educación básica federal transferido, la meta es atender 1,141 solicitudes de escuelas con necesidades de mejora.
- **Realización de soporte tecnológico** en las escuelas de educación básica federal transferido, la meta es realizar 10,000 acciones de soporte tecnológico en escuelas de educación básica federal transferido.

- **Materiales didácticos y de limpieza** para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos, la meta es entregar 3,699 paquetes de material didáctico y artículos de limpieza a escuelas de educación básica federal transferido.

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

El presupuesto aprobado al Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en la Educación Básica para el ejercicio fiscal 2025, fue de 107,727,180.27 pesos, integrado por dos fuentes de financiamiento.

Tabla 4. Presupuesto aprobado, modificado y ejercido del Programa 2E208C1 al segundo trimestre de 2025.

Fuente de financiamiento	Origen	Porcentaje	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
Ingresos Federales Administrados por el Gobierno del Estado	Federal	3.45%	\$ 3,713,511.52	3,705,382.08	1,623,239.52
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	Federal	96.55%	\$ 104,013,668.75	104,488,118.43	40,364,953.76
Total		100.00%	\$ 107,727,180.27	108,193,500.51	41,958,193.28

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

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 2E208C1, 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:

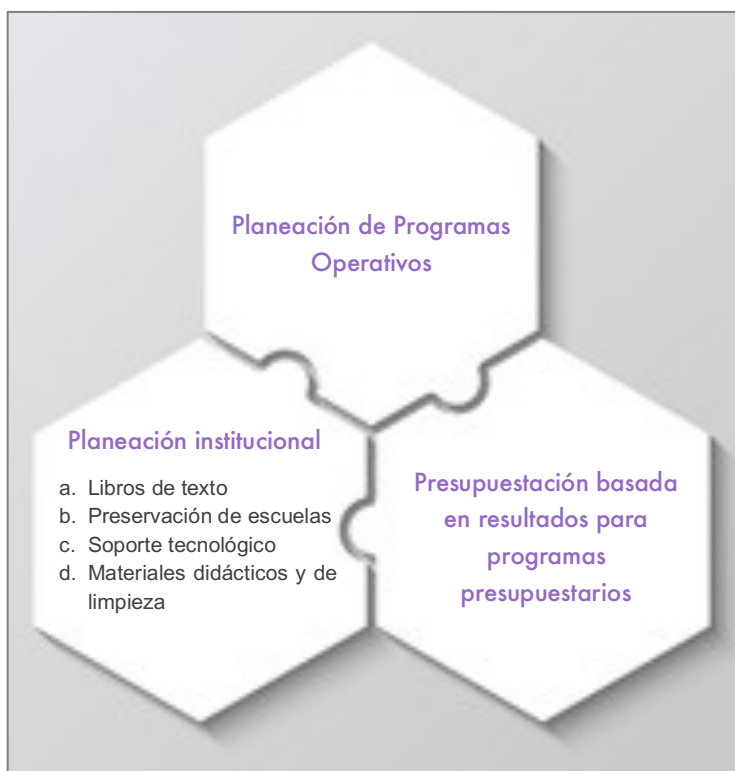
1. **Planeación institucional.** Se caracteriza por la elaboración de Programas de Trabajo (PT) o Programas de Desarrollo Institucional (PDI) por cada área o función, mismo que contiene las actividades y acciones a realizar, así como sus metas. Puede realizarse con el ciclo fiscal o con el ciclo escolar. Es un instrumento interno. Para el Programa presupuestario (Pp) 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica este tipo de planeación se realiza para estas 4 funciones institucionales:
 - a. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica.
 - b. Preservación de las escuelas de educación básica federal transferido.
 - c. Realización de soporte tecnológico en las escuelas de educación básica públicos.
 - d. Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica.
2. **Planeación de Programas Operativos.** Se caracteriza por la elaboración del Programa Operativo Anual (POA), 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, se caracteriza por centrarse en el programa presupuestario y concatena los objetivos, indicadores y metas (fin, propósito, componente y actividad),

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

focalizándose la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados Segundo Trimestre. del programa.

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

Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E208C1 Servicios para la calidad en Educación Básica (FONE)



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

1. Proceso de Planeación Institucional

Descripción del proceso

Tabla 5. Ficha del proceso de Planeación Institucional del Pp 2E208C1, 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.
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

Nombre del proceso	Planeación Institucional
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 comunidad institucional 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 (PDI). — 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	<ul style="list-style-type: none"> — Procesadores de texto, 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 suficientes para la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) y los Planes de Trabajo. Este marco temporal permite cumplir con la calendarización oficial y articular las actividades institucionales. Por ejemplo, para la planeación de la gestión y entrega de Libros de Texto Gratuitos el ciclo operativo es consistente con la ventana federal: negociación de cantidades en noviembre; recepción escalonada febrero–agosto; programación y entrega antes del inicio del ciclo; cierre operativo en agosto. Este calendario permite planear y ejecutar en tiempo si no hay incidencias externas.
- **Personal:** El personal se considera suficiente en todos los 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.

- **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 y de 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 suficiente para operar. En algunas entrevistas expresaron obsolescencia en el equipo de cómputo, lo que provoca ineficiencias.

Productos

Los productos derivados del proceso de planeación —principalmente los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) y los Planes de Trabajo— funcionan como insumos clave para los procesos subsecuentes, en particular para la presupuestación basada en resultados y el seguimiento a la MIR. Por ejemplo, para la planeación de la gestión y entrega de libros de texto gratuitos la calendarización por fecha y hora y los volúmenes por nivel son insumos para la operación regional y programación de retiros de escuelas.

Sistemas de información.

Los sistemas de información en las distintas etapas del proceso de Planeación Institucional para la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional y Planes de Trabajo sí funcionan como una fuente de información tanto para los sistemas de monitoreo a nivel central como para los ejecutores de cada función institucional del programa. Por ejemplo, en el componente de Mejoramiento de escuelas de educación básica, las solicitudes de las escuelas se registran en Sistema Único de Necesidades Educativas (SUNE), donde la persona titular de la dirección del plantel carga su requerimiento (p. ej., pintura, impermeabilizante; o problemas: corto eléctrico, fuga, drenaje), mientras que, para la planeación del soporte tecnológico, utilizan la información en el SIE como insumo para estimar el número de equipos y tamaño de las escuelas. Para este último, sin embargo, se identificó un riesgo, que la información esté desactualizada lo que obliga a corroborar por llamada.

Coordinación.

La coordinación para la implementación del proceso de Planeación Institucional es adecuada entre 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 y superior/posgrado en el estado, con el Programa 2E208C1 atienden no solo a las escuelas federal transferidas, sino a las estatales y particulares para la dotación de libros de texto gratuito; está a cargo de que el activo fijo de las escuelas opere con funcionalidad y que cuenten con

insumos para su funcionamiento y limpieza. Por tanto, la planeación sustantiva, el establecimiento de actividades, plazos y metas requiere de una experta coordinación para que la logística de la planeación sirva como punto de partida en cada ciclo escolar. La coordinación abarca también los 12 almacenes en los que se reciben y resguardan temporalmente los libros de texto gratuitos y los materiales didácticos y de limpieza.

Pertinencia.

El proceso de Planeación Institucional del 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.

El proceso de planeación institucional es pertinente en el Programa 2E208C1 ya que permite establecer las actividades, plazos y recursos necesarios para el cumplimiento de cuatro funciones institucionales fundamentales: la gestión y entrega de libros de texto gratuitos, el soporte técnico a los equipos de las escuelas en todo el estado, el mejoramiento de los espacios físicos y la gestión y entrega de materiales didácticos y útiles de aseo a las escuelas. Una falla en la planeación supondría dejar a escuelas sin libros de texto o materiales didácticos, repercutiendo directamente en el aprendizaje; o bien, implicaría no atender solicitudes de reparaciones o de soporte técnico, que demeritarían la calidad del servicio educativo.

Importancia estratégica.

Entre las características que reflejan la importancia estratégica de la planeación para el Pp 2E208C1, se encuentra el hecho de que es el punto de partida para la gestión de los libros de texto gratuitos para todo el estado, las adquisiciones de materiales didácticos y de limpieza, así como de las acciones de mejoramiento de las escuelas.

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.

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

2. Proceso de Planeación de Programas Operativos

Descripción del proceso

Tabla 6. Ficha del proceso de Planeación de Programas Operativos, del Pp 2E208C1, 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, los responsables de las áreas definen metas y actividades, asignan los recursos necesarios e integran el Plan Operativo Anual (POA).

Nombre del proceso	Planeación de Programas Operativos
Misión/objetivo	Asegurar que cada Dirección cuente con un Plan Operativo Anual alineado al presupuesto autorizado, con metas y actividades verificables, calendarizadas y respaldadas por la asignación de recursos humanos, financieros y materiales.
Responsable	Dirección de área
Coordinación	El proceso se coordina entre la Dirección de área, las Subdirecciones Académica y Administrativa, y las áreas de apoyo (Control Escolar, Recursos Humanos, Finanzas y Materiales). La Dirección de área 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.
Limites	<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 Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios. — Proceso de Planeación Institucional. — 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 permite cumplir con la entrega en los plazos que solicita el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH. Sin embargo, se identificó que en algunos

casos los ajustes al calendario deben hacerse de manera conjunta con las áreas de apoyo, particularmente cuando existen cargas adicionales de trabajo vinculadas al inicio del ciclo escolar.

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

Productos

Los productos derivados del proceso de 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 sí funcionan como una fuente de información tanto para los sistemas de monitoreo a nivel central como para los ejecutores en cada nivel educativo.

Coordinación.

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

Pertinencia.

El proceso de 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 de sus planteles, 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.

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

3. Proceso de Presupuestación Basada en Resultado para Programas Presupuestarios

Descripción del proceso

Tabla 7. Ficha del proceso de Presupuestación Basada en Resultado para Programas Presupuestarios, del Pp 2E208C1, ejercicio fiscal 2025.

Nombre del proceso	Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios
Descripción	El proceso inicia con la recepción del Oficio de arranque del proceso de Integración del Anteproyecto "del año siguiente", a partir del cual se analizan los techos financieros y se actualizan los diagnósticos programáticos. De manera simultánea, las Direcciones de área registran metas y objetivos en el SIP y el Departamento de Cómputo y Recursos Humanos elabora la plantilla de servicios personales. Con esta información, el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal realiza la carga de plantillas y archivos planos en el SICIP en dos momentos: primero para integrar el anteproyecto y después para atender los ajustes emitidos por Ipa 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 de área, 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 la plantilla de servicios personales.
Destinatario	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.
Limites	Inicio: Recepción de Oficio de arranque del proceso de Integración del Anteproyecto "del año siguiente" 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 arranque del proceso de Integración del Anteproyecto "del año siguiente". — Lineamientos y techos financieros. — Plantilla de servicios personales. — Información programática y diagnósticos (AP, AO, EA, MIR). — Solicitudes y ajustes de las áreas. — Formatos de seguimiento emitidos por la Secretaría de Hacienda. — Oficios de ajustes presupuestales

Productos	— 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 de Programas Operativos. — Proceso de Planeación Institucional. — 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 periodos 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, control escolar, recursos humanos, financieros y materiales), con funciones y perfiles normativamente establecidos. No obstante, la carga de trabajo varía según las necesidades de cada área o departamento, lo que puede tensionar la suficiencia del personal en determinados momentos, en especial durante las cargas al sistema y ajustes de última hora. Un ejemplo es que en entrevista se manifestó “*insuficiencia de personal por las sobrecargas de trabajo en temporadas de integración de información al SICIP*”.
- **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 instituciones disponen de infraestructura y capacidad instalada para la ejecución de las actividades del proceso. Sin embargo, se destaca que existen oportunidades para mejorar en elementos como equipo de cómputo.

Productos

El producto principal del proceso es la Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, que integra información programática, financiera en congruencia con los

techos presupuestales y los diagnósticos institucionales. Este producto proporciona insumos para el proceso de seguimiento y monitoreo de la MIR, asegurando la coherencia entre lo programado y lo posteriormente evaluado; permite que las áreas cuenten con un marco de referencia para la ejecución de metas y actividades. Además de generar evidencia documental que será utilizada en la planeación de ciclos posteriores y en la rendición de cuentas.

Sistemas de información

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

- El SIP concentra metas y objetivos de las direcciones, constituyendo la base programática.
- El SICIP recibe las plantillas y 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 la plantilla de servicios personales) y al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (que consolida y carga la información en el SICIP).

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

Un área de oportunidad se encuentra en la participación de las áreas responsables de las acciones, actividades y metas que se reportan en la Matriz de Indicadores para Resultados en la etapa de definición de indicadores. En el trabajo de campo se constató que algunas áreas no conocen la MIR, o desconocen que los avances que reportan se integran en los informes de seguimiento de la MIR.

Pertinencia

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

Importancia estratégica

El proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios es 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.

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

Conclusión

El programa cuenta con tres componentes y uno de ellos tiene dos actividades que funcionan de forma paralela. La planeación se realiza, para estos componentes y actividades, como la articulación de tres procesos vinculados: 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, las áreas encargadas conocen los requerimientos y los plazos para realizarlos y cuentan con el personal necesario en número y en competencias para realizarlo, con la infraestructura suficiente, con los recursos financieros, y con los sistemas de información para realizar la planeación.

Por tanto, los procesos de planeación (institucional, operativa y de programa) garantizan 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.

No obstante, de las entrevistas realizadas al personal de las áreas responsables del programa, se destacaron retos relevantes en los tres procesos de la planeación, por la insuficiencia de personal, por las sobrecargas de trabajo en temporadas de carga de información al SICIP; porque en ocasiones el equipo de cómputo es obsoleto, principalmente para manejar adecuadamente el SICIP; porque existen sistemas de información desactualizados que obligan a corroborar la información por llamadas telefónicas; porque existen recursos financieros limitados, principalmente en actividades que implican traslados, capacitaciones o adquisición de materiales, los presupuestos ajustados obligan a optimizar la ejecución.

Asimismo, otras áreas de oportunidad detectadas está que en algunas unidades administrativas existe desconocimiento respecto a los productos del proceso de PbR, y aunque conocen la

existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados, el proceso para su elaboración e incluso determinación de metas les es ajeno.

Respecto a las metas, entre las principales debilidades identificadas está que 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 inquietante para las áreas calcularlas a partir del comportamiento histórico o que éstas se vean afectadas por restricciones presupuestarias, tal es el caso de las solicitudes que realizan las escuelas de educación básica. La naturaleza impredecible de estos eventos limita determinar el número y momento en que dichas solicitudes serán requeridas ya que responden a eventos no programables, por lo cual, es necesario reforzar la importancia de contar con una planificación flexible y adaptativa que reconozca estos márgenes de incertidumbre.

En el apartado de Anexos se puede consultar los instrumentos utilizados para la información recabada, y los respectivos flujogramas de los procesos:

- Anexo II. Instrumentos para las Entrevistas Semi- Estructuradas.
- Anexo III. Flujogramas de los procesos de planeación.

Tema III. Coherencia

Pregunta 2.

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

Atendiendo a los términos de referencia, se realizó el análisis de la coherencia externa y de la coherencia interna del programa. El resultado se detalla a continuación:

Coherencia externa

Se analizó la coherencia externa del programa, en lo concerniente a la vinculación y adecuada alineación del programa con los instrumentos de planeación de mediano y largo plazos estatales y federales, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; así como con otros programas estatales.

El Pp 2E208C1 “Servicios para la Calidad en Educación Básica” se vincula de manera explícita con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje. En la siguiente tabla de detalla la vinculación y alineación.

Tabla 8. Vinculación de los niveles de la MIR del Pp 2E208C1 con la planeación nacional, estatal y ODS.

Programa Sectorial de Educación 2022 - 2027	Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 (Gov. Edo. Chih., 2022)	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (Presidencia de la República, 2025)	ODS (ONU, 2015)
Fin. Contribuir en brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género.			
Programa 2: Calidad educativa. Objetivo: Brindar un servicio educativo de calidad a los estudiantes de las escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género.	Eje 1 "Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua", Tema. Educación. / Calidad Educativa Objetivo 2: Brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género.	Eje general 2: Desarrollo con bienestar y humanismo. Objetivo 2.3 Garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación inclusiva y equitativa para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, promoviendo una formación humanista, científica, intercultural, plurilingüe e integral que mejore el bienestar de la población e impulse el desarrollo del país. Estrategia 2.3.7. Fortalecer acciones que promuevan la igualdad	OBJETIVO OD04: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Programa Sectorial de Educación 2022 - 2027	Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 (Gob. Edo. Chih., 2022)	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (Presidencia de la República, 2025)	ODS (ONU, 2015)
		sustantiva entre mujeres y hombres en la educación.	
Propósito. Las escuelas públicas de educación básica cuentan con ambientes favorables para el aprendizaje			
Programa 2: Calidad educativa Objetivo Específico 1: Fortalecer la calidad de los Servicios Educativos en la entidad para consolidar los Programas Educativos que fomenten los aprendizajes significativos.	Eje 1 "Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua", Tema. Educación. / Calidad Educativa Estrategia: Mejorar la infraestructura, equipamiento y conectividad en las escuelas del estado		
Componente 01. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos			
Línea de acción: Distribución y uso pertinente de materiales educativos y libros de texto gratuitos	Tema. Educación. / Calidad Educativa Estrategia: Impulsar modelos pedagógicos que fomenten la creatividad y la investigación. Línea de acción 2. Dotar y distribuir los libros de texto gratuitos a todos los estudiantes de educación básica.		
Componente 02. Mejoramiento de escuelas de educación básica federal transferido otorgado.			
Línea de acción: Conservación y mejoramiento de la infraestructura educativa	Tema. Educación. / Calidad Educativa Estrategia: Mejorar la infraestructura, equipamiento y conectividad en las escuelas del estado. Línea de acción 1: Incrementar los recursos de inversión en infraestructura y servicios básicos en las escuelas del Estado. Línea de acción 2. Dotar de mobiliario, equipo tecnológico y de conectividad en planteles educativos de todos los tipos, modalidades y niveles educativos del Estado.		

Programa Sectorial de Educación 2022 - 2027	Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 (Gob. Edo. Chih., 2022)	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 (Presidencia de la República, 2025)	ODS (ONU, 2015)
Componente 03. Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos.			
Línea de acción: Proveer recursos y materiales de apoyo didáctico para docentes y estudiantes			
<i>Fuente: Elaboración propia con base Matriz de Indicadores para Resultados Segundo Trimestre 2025 y con información del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, Programa Estatal de Desarrollo 2022-2027, Programa Sectorial de Educación 2022-2027 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. C-evalua, 2025.</i>			

Respecto a la vinculación con otros programas federales o estatales a cargo de otras instituciones que operan en ámbitos similares, pero atienden dimensiones o poblaciones distintas, se identificaron los siguientes:

a. Libros de texto gratuitos

Federal	Distribución Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Su objetivo es proveer libros de texto gratuitos actualizados y alineados al plan de estudios.
---------	--

El programa federal está a cargo de la elaboración de los libros de texto que se entregan al estado de Chihuahua. Son programas complementarios. Existe una adecuada coordinación con la instancia responsable del programa.

b. Mejoramiento de escuelas de educación básica

Federal	La Escuela es Nuestra (SEP): Opera en infraestructura y equipamiento escolar en educación básica, especialmente en zonas prioritarias.
Federal	Programa de infraestructura deportiva y cultural: Genera espacios que también coadyuvan en la creación de ambientes escolares favorables, en coordinación con el programa de calidad educativa.
Estatal	Infraestructura Educativa Básica, su objetivo es Garantizar entornos educativos seguros, funcionales y adecuados para la educación básica.
Estatal	Programas estatales de mejora y conservación de infraestructura escolar: Varias instancias estatales, como el ICHIFE (Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa), ejecutan obras similares de rehabilitación, equipamiento y tecnología, por lo que es indispensable articular acciones para evitar duplicidades.

Estos programas pueden atender a las escuelas del estado tanto las que se encuentran a cargo de SEECH como de otras.

Coherencia interna

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

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

Conclusión

El análisis de coherencia externa del Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad de la Educación Básica Inclusiva, revela que por la parte de la alineación con los instrumentos de planeación estratégica estatal y federal se guarda consistencia y alineación para el logro de los objetivos superiores.

Respecto a la coherencia interna con otros programas de la institución se encuentra que programas como el 2E206C1 y el 2E209C1 son complementarios y coadyuvan al logro de los objetivos de resultados del programa evaluado.

Pregunta 3.

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

La población objetivo del Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad de la Educación Básica es “Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua”, para 2025 es de 3,314 escuelas³. De acuerdo con los Datos estadísticos de SEECH (SEECH, 2025b), de 2023 a 2025 la trayectoria de la población objetivo ha sido la siguiente:

Gráfica 1. Trayectoria de la población objetivo de 2023 a 2025.



Fuente: Elaboración propia con información estadística de SEECH. C-evalua 2025.

En la Gráfica 1 se aprecia que de 2023 a 2025 la trayectoria del número de Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua ha sido descendente. El total del número de escuelas tuvo una variación porcentual de -1.75% en el periodo observado.

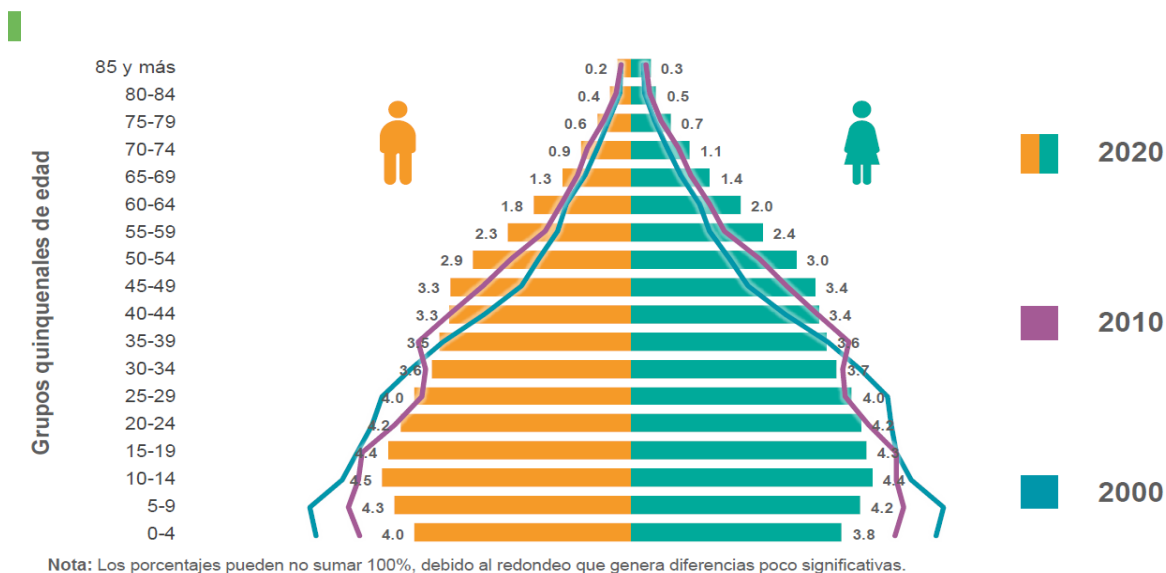
Por otra parte, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI, 2020), la población total en Chihuahua era de 3, 741 869 habitantes, de ellos, 1 888 822 mujeres (50.5%) y 1 853 822 hombres (49.5%), presentando la siguiente pirámide poblacional.

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

³ La población objetivo comprende sólo a las escuelas federal transferido (3,314), sin embargo, para efectos del componente C01 Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos se consideran 4,927 ya que SEECH también distribuye libros a escuelas estatales y particulares.

“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.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020. C-evalua 2025.

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.

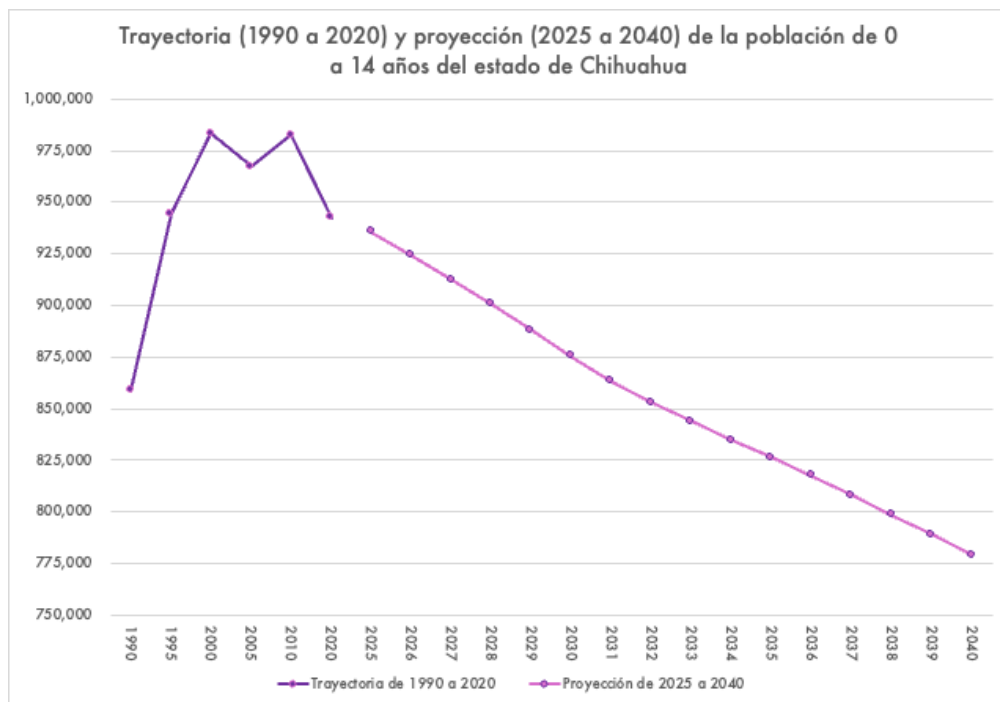
Los datos del INEGI son consistentes con las proyecciones que indican una continuidad en la disminución de la tasa de crecimiento natural. El Consejo Nacional de Población (CONAPO) en sus proyecciones de población, considera que la población infantil en Chihuahua continuará con una tendencia a la baja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

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

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

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

Gráfica 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 de la MIR del Pp 2E208C1 vinculados con su población objetivo tenemos que sólo el correspondiente a la gestión y entrega de libros de texto gratuitos cumple con las características de vinculación con la población objetivo y que cuente con línea base; los indicadores de propósito (mide el logro del objetivo sin que esté estrictamente vinculado al comportamiento de la población objetivo) así como de los otros componentes (indicadores de gestión que no cuentan con valor en la línea base) no cuentan con elementos que permitan el análisis del comportamiento de las metas y su cruce con la población objetivo.

El indicador “Porcentaje de escuelas con libros de texto gratuitos distribuidos” indica tener una trayectoria ascendente, sin embargo, el valor inicial (4,961) es mayor que el valor programado (4,927), lo que es consistente con el comportamiento de la población objetivo en los últimos tres años.

En el documento “Focalización de la población objetivo” se considera la definición y cuantificación de las poblaciones que atiende el programa, sin embargo, no se establece la forma en que se determinó la población y al revisar las estadísticas proporcionadas por SEECH no coinciden.

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 escuelas de educación básica, que también ha tenido una trayectoria descendente del 2023 al 2025. La construcción e información de los indicadores y metas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp 2E208C1 no son un elemento suficiente para el análisis de la alineación de los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo.

Pregunta 4.

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

Durante las entrevistas, las respuestas más recurrentes consisten que los factores geográficos (dispersión, sierra, largas distancias), climáticos (lluvias, deslaves, cortes de ruta) y sociales/operativos (capacidad de traslado de las escuelas, horarios seguros) retrasan la oportunidad de entrega/atención y modulan la cobertura mensual, aunque el cumplimiento anual tiende a lograrse mediante estrategias de regionalización y picos de distribución. Esto presiona el indicador de “tiempo promedio” y puede elevar costos logísticos por reprogramaciones. La evidencia muestra que los equipos han implementado mitigaciones (bodegas regionales; entregas regionales; recordatorios; transporte contratado; brigadas en sierra), pero persisten riesgos exógenos que deberían incorporarse explícitamente en la gestión de riesgos y en el diseño de indicadores (p. ej., metas mensuales por rangos/porcentajes y buffers estacionales), así como en protocolos de justificación por clima/seguridad de ruta.

Un ejemplo citado se refiere a la entrega de materiales a las escuelas, existe una red de distribución puntos en los que personal de las escuelas acude a recibirlo; sin embargo, por las distancias, sobre todo de las escuelas rurales, hay ocasiones en que no acuden a recibir sus materiales con repercusiones para la escuela porque no cuenta con esos insumos, para el programa que ve afectado el logro de su indicador de calidad relacionado con el tiempo de entrega, y con el riesgo de tener una observación de auditoría.

En la Tabla 10 se presentan los factores externos que afectan al logro de cada objetivo. Se concluye que dada la magnitud del programa con presencia estatal en 4,927 escuelas de educación básica, existe una amplia heterogeneidad de circunstancias que pueden limitar el logro de las metas; sin embargo su identificación y oportuna aplicación de medidas que mitiguen los riesgos asociados puede coadyuvar al logro de los objetivos.

Tabla 10. Análisis de los factores externos que afectan al logro de cada objetivo del programa.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
FIN. Contribuir en brindar los servicios educativos de calidad a los estudiantes de escuelas del Sistema Educativo Estatal, a través del desarrollo de ambientes escolares que propicien el aprendizaje, la inclusión, equidad y perspectiva de género.	Porcentaje de aprobación en educación secundaria en la entidad.	Federación y el Estado aportan recursos suficientes y oportunos para los servicios de educación básica federal transferido. Sociedad promueve cultura de cuidado de las instalaciones educativas.	Movilidad y migración estudiantil, condiciones climáticas extremas que afectan la asistencia y continuidad escolar, vandalismo y deterioro de aulas. Inscripciones tardías por cultura baja en preinscripción. La reducción de la matrícula estudiantil en la entidad provoca la reestructuración de la oferta educativa, incluyendo el cierre de grupos escolares y la posible clausura de escuelas.	Puede reducir la permanencia y afectación de aprendizaje, impidiendo alcanzar la meta	Parcialmente	Se mantiene estable la movilidad y migración de las familias en la entidad, Se mantiene la colaboración interinstitucional para garantizar la realización oportuna de inscripciones y preinscripciones, Implementar intervenciones para mejorar la salud infantil y familiar, lo que favorece la asistencia y permanencia escolar. Las familias se involucran en la educación de sus hijas(os) priorizando su aprendizaje y asistencia a clases.
	Porcentaje de aprobación en la Educación Primaria en la entidad.	Federación y el Estado aportan recursos suficientes y oportunos para los servicios de educación básica federal transferido. Sociedad promueve cultura de cuidado de las instalaciones educativas.	* Movilidad y migración estudiantil, condiciones climáticas extremas que afectan la asistencia y continuidad escolar, vandalismo y deterioro de aulas. Inscripciones tardías por cultura baja en preinscripción. La reducción de la matrícula estudiantil en la entidad provoca la reestructuración de la oferta educativa, incluyendo el cierre de grupos escolares y la posible clausura de escuelas.	Puede reducir la permanencia y afectación de aprendizaje, impidiendo alcanzar la meta	Parcialmente	Se mantiene estable la movilidad y migración de las familias en la entidad, Se mantiene la colaboración interinstitucional para garantizar la realización oportuna de inscripciones y preinscripciones, Implementar intervenciones para mejorar la salud infantil y familiar, lo que favorece la asistencia y permanencia escolar. Las familias se involucran en la educación de sus hijas(os) priorizando su aprendizaje y asistencia a clases.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
PROPÓSITO. Las escuelas públicas de educación básica cuentan con ambientes favorables para el aprendizaje	Porcentaje de escuelas federales transferido con al menos tres aspectos de ambientes escolares favorables atendidos.	Federación aporta recursos suficientes para mantener la infraestructura educativa y su equipamiento en óptimas condiciones ante desastres naturales o provocados por acción humana. La sociedad reconoce y valora los esfuerzos que realiza SEECH y promueven el cuidado de las instalaciones	* Limitada participación o compromiso social y comunitario en actividades de cuidado y promoción de ambientes escolares seguros y respetuosos. * Dificultades para el aprendizaje por falta de materiales educativos (libros de texto, materiales didácticos, etc).	Dificultad en mantener ambientes adecuados que propicien inclusión y aprendizaje	Parcialmente	La comunidad participa en la promoción entornos escolares seguros, respetuosos, y aptos para el aprendizaje y la inclusión.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
C01. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos	Porcentaje de escuelas con libros de texto gratuitos distribuidos	La instancia federal entrega a tiempo los libros. Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros.	* Retrasos en la entrega nacional por parte de CONALITEG o proveedores externos * Condiciones climáticas adversas o desastres naturales que dificultan la logística y el acceso a zonas remotas * Cambios o restricciones presupuestarias federales que reduzcan el volumen o periodicidad de los envíos * Fallos en los sistemas de comunicación interinstitucional que retrasan autorizaciones, reasignaciones o respuestas a incidencias * Falta de infraestructura adecuada de almacenamiento en municipios * Movilidad inesperada de la matrícula que modifica las necesidades reales de distribución	Reducción en el porcentaje de escuelas atendidas a tiempo y en la totalidad necesaria de libros	Parcialmente	Las instituciones responsables mantienen coordinación eficaz durante todo el proceso de distribución. Implementar plataformas tecnológicas integradas y protocolos estandarizados para la comunicación efectiva entre CONALITEG, SEP, SEECH y autoridades locales.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
C02. Mejoramiento de escuelas de educación básica federal transferido otorgado.	Porcentaje de escuelas de educación básica mejoradas.	Federación aporta los recursos suficientes y oportunos para los servicios de educación básica federal transferido. Condiciones favorables en temas de clima, seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros.	Retrasos en autorizaciones, permisos que obstaculizan el inicio o avance de obras. Escasez de proveedores y mano de obra calificada, especialmente en zonas remotas o marginadas, afectando la calidad y continuidad de la mejora. Cambios demográficos inesperados que modifican las prioridades y planes de mejora en determinadas escuelas.	Reducción de escuelas mejoradas; rezagos físicas	Parcialmente	Se impulsan acuerdos y programas intergubernamentales para corroborar compromiso municipal con mantenimiento y mejora de infraestructura. Existe promoción de desarrollo regional de proveedores y formación de mano de obra calificada para servicios de construcción y mantenimiento.
C03. Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos.	Porcentaje de escuelas que reciben con material didáctico y de limpieza oportunamente	Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros.	Retrasos logísticos federales, dificultad de acceso a zonas remotas, cambios en demanda de matrícula, falta de almacenes municipales, Retrasos imprevistos en proceso de contratación de transporte logístico.	Retraso en entrega de material didáctico y de limpieza; por lo tanto, afectación directa al aprendizaje	Parcialmente	Vías de acceso adecuadas para la entrega en zonas serranas, marginadas y remotas. Interés y apoyo de autoridades municipales en la distribución.
C0101. Gestión de libros de texto gratuitos de educación primaria y secundaria ante las autoridades competentes	Costo promedio por libro de texto distribuido	Cumplimiento de los tiempos y plazos establecidos por las autoridades educativas.	Incremento imprevisto en costos de producción e impresión Cambios abruptos en políticas y procedimientos de compra federales Inflación y variabilidad en precios de insumos	Aumento de costos, posible reducción en volumen de libros de texto impresos y distribuidos	Parcialmente	Estabilidad económica y de costos en el mercado editorial y de insumos se mantiene,

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
C0102. Distribución de libros de texto gratuitos de educación primaria y secundaria en el estado.	Tiempo promedio de distribución de libros de texto	Las escuelas acuden en el tiempo programado. Condiciones favorables en temas de clima, seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros.	Retrasos logísticos por imprevistos climáticos o sociales Fallos en la coordinación interinstitucional. Restricciones operativas en acceso a municipios remotos. Cambios repentinos en matrícula. Retrasos imprevistos en proceso de contratación de transporte logístico.	Retrasos en la entrega, afectación en la disponibilidad oportuna de libros	Parcialmente	Los sistemas logísticos y plataformas de coordinación interinstitucional operan sin interrupciones Acceso oportuno en las regiones serranas del estado. Interés y apoyo de autoridades municipales en la distribución.
C0201. Preservación de las escuelas de educación básica federal transferido.	Porcentaje de solicitudes de las escuelas de educación básica federal transferido con necesidades de mejoras atendidas	Condiciones favorables en temas de clima, seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros. Los proveedores aseguran que los materiales y suministros estén disponibles. Las escuelas realizan las solicitudes en el Sistema Unico de Necesidades Educativas SUNE.	La atención a solicitudes por parte de las escuelas como reparaciones menores tiende a concentrarse, provocando saturación en la demanda. Sumado al desgaste de las instalaciones por factores como el uso constante, el clima, actos de vandalismo, antigüedad de los inmuebles, intemperismo y las condiciones demográficas de cada localidad, hace que el número de solicitudes sea altamente variable y no se pueda programar con anticipación para tener una respuesta oportuna a las necesidades de cada escuela. El número de solicitudes de las escuelas de educación básica para la mejora es variable y totalmente independiente de las	Menor porcentaje de solicitudes atendidas, acumulación de rezagos	Parcialmente	Los recursos permiten atender las necesidades en plazo previsto. La cantidad y periodicidad de los eventos que genera la necesidad de realizar las solicitudes ante las unidades de administración central mantienen la tendencia de ejercicios anteriores.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
			<p>unidades de administración central por lo que se dificulta determinar el número y momento en el que ocurrirán. En la práctica se toma como base la cantidad de eventos sucedidos en ejercicios anteriores.</p>			
C0202. Realización de soporte tecnológico en las escuelas de educación básica públicos	Porcentaje de acciones de soporte tecnológico realizadas en las escuelas de educación básica federal transferido.	<p>Suministro de energía eléctrica y servicio de internet constante y estable. Condiciones favorables en temas de clima, seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros. Las escuelas realizan las solicitudes de soporte tecnológico.</p>	<p>Retrasos por fallos logísticos; inestabilidad en precios internacionales de equipos; normativas externas restrictivas. Zonas serranas sin servicios de internet.</p> <p>El número de solicitudes de soporte tecnológico de las escuelas de 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. En la práctica se toma como base la cantidad de eventos sucedidos en ejercicios anteriores.</p>	Reducción de acciones tecnológicas; rezago en innovación y acceso tecnológico	Parcialmente	<p>El mercado y las políticas tecnológicas internacionales mantienen la estabilidad en los precios y el suministro.</p> <p>La cantidad y periodicidad de los eventos que genera la necesidad de realizar las solicitudes de soporte tecnológico ante las unidades de administración central mantienen la tendencia de ejercicios anteriores.</p>

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
C0301. Adquisición de materiales didácticos y de limpieza	Porcentaje de paquetes de material didáctico adquiridos para los centros de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria, Indígena y Especial.	Los proveedores aseguran que los materiales y suministros estén disponibles. Federación aporta los recursos suficientes y oportunos para los servicios de educación básica federal transferido	Fluctuaciones imprevistas en precios y oferta en los mercados; retrasos o incumplimientos de proveedores; cambios legales en procesos de compra; inflación y escasez de insumos	Disminución en el número, calidad o prontitud de paquetes y artículos adquiridos	Parcialmente	El mercado nacional mantiene la disponibilidad y precios estables de materiales.
	Porcentaje de artículos de limpieza adquiridos para los centros de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria, Indígena y Especial	Los proveedores aseguran que los materiales y suministros estén disponibles. Federación aporta los recursos suficientes y oportunos para los servicios de educación básica federal transferido	Fluctuaciones imprevistas en precios y oferta en los mercados; retrasos o incumplimientos de proveedores; cambios legales en procesos de compra; inflación y escasez de insumos	Disminución en el número, calidad o prontitud de paquetes y artículos adquiridos	Parcialmente	El mercado nacional mantiene la disponibilidad y precios estables de materiales.

Objetivo	Indicador	Supuesto actual	Incidencias externas	Efecto en el logro de la meta	¿Se refleja como supuesto?	Propuesta de supuestos complementarios
C0302. Distribución de materiales didácticos y de limpieza.	Tiempo promedio de Distribución de los materiales didácticos y de limpieza.	Las escuelas acuden en el tiempo programado. Condiciones favorables en temas de clima, seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad a los centros.	Retrasos logísticos por imprevistos climáticos o sociales Fallos en la coordinación interinstitucional Restricciones operativas en acceso a municipios remotos Cambios repentinos en matrícula	Retrasos en la entrega, afectación en la disponibilidad oportuna de libros	Parcialmente	Los sistemas logísticos y plataformas de coordinación interinstitucional operan sin interrupciones Acceso oportuno en las regiones serranas del estado. Interés y apoyo de autoridades municipales en la distribución.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Indicadores para Resultados Segundo Trimestre. y entrevistas realizadas a personal de SEECH. C-evalua, 2025.

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 general 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. En la siguiente tabla se muestra esta relación en cada indicador de componente⁴.

Tabla 11. Productos del proceso de planeación que contribuyen al logro de las metas de los componentes.

Objetivo	Metas de componente y actividades	Productos de los procesos de planeación	Contribución al logro de las metas
Componente C01. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos	C01. 91.51% de las escuelas con libros de texto gratuitos. C0101. \$2.02 costo promedio por libro distribuido. C0102. 3 días de tiempo promedio para la distribución de los libros.	* Paquetes armados por escuela conforme a matrícula validada y listados de entrega. * Oficios/avisos a escuelas con instrucciones de recolección en almacén. * Reportes de avance consolidados (semanales para la federación; mensuales para instancias internas. * Calendario de actividades de acuerdo con los plazos establecidos por CONALITEG * Programa Operativo Anual *MIR cargada en el SICIP	Dan las bases para la implementación de los procesos de recepción de los libros de CONALITEG a los almacenes de SEECH y para la logística de comunicación a las escuelas para la entrega. Provee de información sobre la cantidad de paquetes de libros a las escuelas.
Componente C02. Mejoramiento de escuelas de educación básica federal transferido otorgado.	C02. 100% de las escuelas de educación básica mejoradas. C0201. 52.85% de las solicitudes con necesidades de mejoras atendidas. C0202. 100% de acciones de soporte tecnológico realizadas.	* Programación mensual por zonas y rutas de brigadas; * Indicadores y sus Metas (escuelas atendidas y equipos atendidos); * Canal de solicitudes activo (Mesa de Servicio digital) * Programa Operativo Anual *MIR cargada en el SICIP	Establece y calendariza actividades. Al ser una acción que atiende solicitudes (a demanda), los procesos de planeación son un marco referencial, sin embargo, los procedimientos y sistemas existentes son los que aseguran más el logro de las metas.

⁴ El análisis se basa en los componentes 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 de actividades miden la gestión que se relaciona más con los procedimientos (cómo llevarlos a cabo), los indicadores y metas de componente se refieren a lo que el programa entrega a la población (escuelas) para coadyuvar al logro del fin y obtener el cambio deseado sobre la problemática que atiende el programa, y que es objeto directo del proceso de planeación.

Objetivo	Metas de componente y actividades	Productos de los procesos de planeación	Contribución al logro de las metas
Componente C03. Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos.	<p>C03. 100% de escuelas que reciben con material didáctico y de limpieza oportunamente.</p> <p>C0301. 100% de artículos adquiridos.</p> <p>C0302. 3.49 días de tiempo promedio de distribución de materiales didácticos y de limpieza.</p>	<p>*Inventario de escuelas que recibirán los materiales y tipos de paquetes que recibirán.</p> <p>* Programa Operativo Anual</p> <p>*MIR cargada en el SICIP</p>	Dan las bases para la ejecución (procesos de adquisiciones y recepción) y para la logística de comunicación a las escuelas para la entrega. Provee de información sobre la cantidad de paquetes de materiales didácticos y de limpieza que se entregarán a las escuelas.

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

Para los tres componentes y sus indicadores, el proceso de planeación genera información para el logro de las metas.

Para determinar en qué medida el proceso de planeación contribuye al cumplimiento de las metas del programa, se estableció un recurso metodológico complementario basado en una escala de valoración. 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 los 3 componentes (100%), con lo que se considera que su contribución es alta.

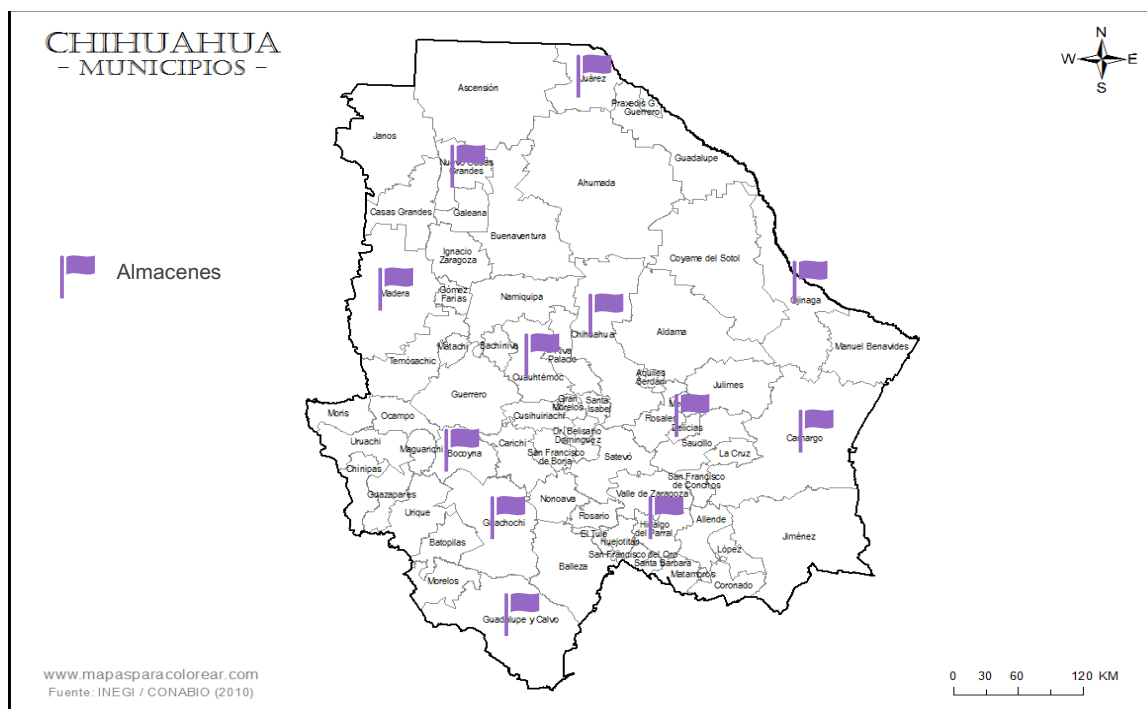
Pregunta 6.

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

Se realizó el análisis de la información obtenida mediante entrevistas y documentación que las áreas reportan sobre los avances en sus indicadores, encontrándose que los procesos⁵ de distribución y entrega de los apoyos son adecuados para el cumplimiento de las metas.

En los componentes de gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza se encontró que el procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas y provoca retrasos que afectan a los indicadores de “tiempo promedio” o incluso que no lleguen a recibirlos, principalmente los materiales didácticos y de limpieza. Los almacenes se ubican en los siguientes municipios:

Ilustración 4. Ubicación de los almacenes del Programa



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

⁵ Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que buscan lograr un objetivo general, mientras que un procedimiento es la descripción detallada de cómo se realizan las tareas dentro de ese proceso, proporcionando una guía paso a paso. En resumen, el proceso es qué se hace para alcanzar una meta, y el procedimiento es cómo se hace para cumplir cada paso individual.

Los libros de texto y los materiales didácticos y de limpieza se reciben en los almacenes y se comunica a las escuelas que pueden pasar a recogerlos. El procedimiento para que las escuelas acudan a los almacenes es el que genera retrasos en la entrega.

Pregunta 7.

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

Del análisis de las entrevistas con responsables operativos y directivos de SEECH sobre los procesos de entrega de bienes y servicios del programa, se observa que no existen mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas para los componentes principales del programa. Predominio de la lógica de supuestos, centrada en el funcionamiento normal de condiciones externas y en la reacción ante eventos adversos, pero con limitada prevención estructurada.

C01. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos

- **Riesgo:** Se asume que la logística nacional y estatal de distribución funcionará íntegramente y que los proveedores y autoridades federales cumplirán con los calendarios de entrega. Sin embargo, entrevistas muestran retrasos debidos a fenómenos climáticos, fallas logísticas externas, o cambios imprevistos en la matrícula escolar.
- **Sustento:** Aunque existen sistemas para seguimiento de la distribución e insumos de matrícula (SUNE, SIE), prevalecen soluciones correctivas y no mecanismos anticipados para mitigar riesgos.
- **Supuesto explícito:** La cadena logística federal y local asegura el suministro oportuno y suficiente de libros, sin interrupciones externas severas.

C02. Mejoramiento de escuelas de educación básica federal transferido otorgado

- **Riesgo:** La programación de mejora de planteles depende de la disponibilidad y liberación oportuna de recursos federales y estatales, la colaboración municipal y factores climáticos. Entrevistas documentan demoras por autorizaciones externas, escasez de proveedores y cambios abruptos en asignación presupuestal.
- **Sustento:** No existen mecanismos formales para anticipar o gestionar estos riesgos; la atención suele ser correctiva y depende de ajustes presupuestales de último momento.
- **Supuesto explícito:** Las entidades federales y estatales mantienen recursos comprometidos conforme a calendario y las condiciones externas permiten la ejecución de obras.

C03. Materiales didácticos y de limpieza oportunamente distribuidos

- **Riesgo:** La adquisición y entrega de materiales se encuentra sujeta a mercados externos, cumplimiento de contratos nacionales, disponibilidad de almacenes municipales y rutas viables. Factores externos como inflación, escasez de insumos, o bloqueos logísticos impactan la cobertura de las metas.
- **Sustento:** Se identifican sistemas de monitoreo, pero en la práctica los riesgos suelen afrontarse desde la corrección, no desde una gestión preventiva.

- **Supuesto explícito:** Los mercados y proveedores cumplen con precios y entregas pactadas, y las condiciones externas permiten lograr cobertura y tiempos de entrega establecidos.

Conclusión

En las operaciones de SEECH y del programa, los supuestos continúan siendo la principal referencia, en ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos. Los principales riesgos surgen de la dependencia de condiciones federales, mercados y entorno físico-social; los sistemas internos ayudan al monitoreo y reacción, pero no constituyen una verdadera estrategia preventiva.

Pregunta 8.

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

Para SEECH, el proceso de monitoreo identificado como Seguimiento de la MIR, se ha definido con las siguientes características:

Tabla 12. Descripción del Proceso de Seguimiento de la MIR (Monitoreo)

Nombre del proceso	Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados Segundo Trimestre. (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 Segundo Trimestre., 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 trimestrales. Fin: Entrega y validación de los reportes consolidados en SEECH.
Insumos	— Registros de avances de los indicadores académicos y administrativos (trámites concluidos, gestiones de recursos). — Calendario oficial de SEECH.
Productos	— Reportes trimestrales de avance programático y presupuestal. - Consolidado anual de resultados.
Registros	— 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	— Proceso de Planeación Institucional. — Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios. — Procedimientos internos de control escolar y administrativos.
Aplicación informática	— SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario)

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

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
Componente C01. Libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica distribuidos	<ul style="list-style-type: none"> * Paquetes armados por escuela conforme a matrícula validada y listados de entrega. * Oficios/avisos a escuelas con instrucciones de recolección en almacén. * Reportes de avance consolidados (semanales para la federación; mensuales para instancias internas. * Calendario de actividades de acuerdo con los plazos establecidos por CONALITEG * Programa Operativo Anual 	<ul style="list-style-type: none"> * Registros del avance en la entrega de los libros. * Registro en el SICIP 	El proceso de Presupuesto basado 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. Sin embargo, en la operación las áreas encargadas de la distribución de los libros no cuentan con acceso al SICIP para reportar sus avances, lo realizan por una parte a CONALITEG en su propio sistema o mediante comunicaciones directas con el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Componente C02. Mejoramiento de escuelas de educación básica federal transferido otorgado.	<ul style="list-style-type: none"> * Programación mensual por zonas y rutas de brigadas; * Indicadores y sus Metas (escuelas atendidas y equipos atendidos); * Canal de solicitudes activo (Mesa de Servicio digital) * Programa Operativo Anual 	<ul style="list-style-type: none"> * Registros del avance de atención a las escuelas. * Registro en el SICIP 	De igual manera, las áreas ejecutoras no tienen acceso al SICIP y la comunicación para el reporte de avances se realiza a través de correo electrónico al Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal mediante un formato de excel o bien formatos en físico firmados por las personas responsables.
Componente C03. Materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de educación básica oportunamente distribuidos.	<ul style="list-style-type: none"> *Inventario de escuelas que recibirán los materiales y tipos de paquetes que recibirán. * Programa Operativo Anual 	<ul style="list-style-type: none"> * Registros del avance en la entrega de materiales didácticos y de limpieza. * Registro en el SICIP 	De igual manera, las áreas ejecutoras no tienen acceso al SICIP y la comunicación para el reporte de avances se realiza a través de formatos que envían en línea.

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

Los principales desafíos que enfrentan para reportar los avances, y que no están relacionados con la planeación, sino con el monitoreo comprenden:

- **Volumen de información:** Ordenar la información de las escuelas es un reto de tiempo por el alto volumen de información y los procedimientos establecidos. Esto implica que la persona encargada dedique mucho tiempo y esfuerzo a esta tarea, lo que lo convierte en un indicador no económico.

- **Coordinación:** La persona que reporta los avances no depende directamente del área, por lo que debe coordinarse con ellos para que le proporcionen la información. Las personas encargadas de la operación sistematizan la información con herramientas manuales, lo que implica una alta inversión de tiempo, y se produce la información fuera de los sistemas informáticos, por lo que es necesario su envío a otra área para la captura.
- **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, y se sugiere la necesidad más personal para estas funciones.

Consultar Anexo III.4. Flujograma del Proceso de Seguimiento de la MIR

Conclusión

Los productos derivados del proceso de planeación resultan pertinentes, consistentes y adecuados para respaldar la medición de los indicadores del programa a través del proceso de seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Dichos productos constituyen insumos relevantes para el monitoreo, ya que documentan de manera sistemática las acciones que ejecutan las distintas áreas responsables de la operación de los servicios educativos de nivel básico y normal.

Se cuenta con diversas herramientas tecnológicas que respaldan el monitoreo, seguimiento y control de la gestión institucional. Entre ellas, el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario (SICIP) permite dar seguimiento a la programación y avance de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Asimismo, se emplean sistemas complementarios como el Sistema Único de Necesidades Educativas (SUNE), y el Sistema de Indicadores y Presupuesto (SIP), que facilita la planeación, registro y seguimiento de los avances operativos y programáticos de las distintas áreas.

Tema V. Enfoque social

Pregunta 9

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

Sí. El Pp 2E208C1 – Servicios para la Calidad en Educación Básica contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua (Chihuahua, 2007).

La contribución del programa al derecho a la educación se materializa a través del fortalecimiento de las condiciones escolares en las escuelas de educación básica federal transferido en el estado, su población objetivo, y a través de los elementos que conforman los indicadores de su MIR.

Las acciones del programa se centran en la mejora de entornos educativos mediante la entrega directa de bienes y servicios a las escuelas: garantizando que los centros escolares cuenten oportunamente con materiales fundamentales para los procesos de enseñanza y aprendizaje; a través de intervenciones que conserven en buenas condiciones la infraestructura, así como el mantenimiento del equipo tecnológico, asegurando ambientes adecuados y dignos, y promoviendo condiciones de salubridad, inclusión y equidad, clave para el desarrollo integral del alumnado.

Estas intervenciones están alineadas con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua, que norman el carácter obligatorio y gratuito de la educación básica en planteles oficiales, incluyendo preescolar, primaria y secundaria, conforme al artículo 143 de la Constitución Política del Estado de Chihuahua (Capítulo “De la educación pública”). Este artículo reconoce expresamente el derecho a la educación básica en el estado y establece el principio general de acceso en edad escolar

La Ley Estatal de Educación regula el sistema educativo estatal, reiterando el derecho a la educación sin discriminación y estableciendo medidas específicas para modalidades indígenas y educación especial. Esta ley también establece las atribuciones de la autoridad educativa estatal y fomenta la participación social en el sector educativo, armonizándose con la obligatoriedad federal para los niveles educativos aplicables. La Ley Estatal prohíbe toda discriminación y promueve la inclusión, consolidando el marco normativo para garantizar el derecho a la educación en el estado.

Aunado a lo anterior, el diseño del programa y su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cubren dimensiones reconocidas internacionalmente para el ejercicio del derecho educativo, como son disponibilidad, accesibilidad y calidad, conforme con el Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación de (CONEVAL, Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación, 2018).

Conclusiones

El Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica incide estructuralmente en la garantía del derecho a la educación establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, al proveer a las escuelas de la entidad los recursos y condiciones necesarios para que todo su alumnado pueda acceder, permanecer y lograr trayectorias educativas en condiciones dignas y pertinentes a través de sus diversos componentes antes descritos.

Pregunta 10

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

Parcialmente. El Pp 2E208C1 otorga bienes y servicios a las escuelas de educación básica federal transferido del estado de Chihuahua. Estos incluyen la distribución de libros de texto gratuitos, la implementación de mejoras y preservación de escuelas (mantenimiento menor y rehabilitación conforme a solicitudes), el suministro y distribución de materiales didácticos y de limpieza, así como soporte tecnológico para escuelas públicas facilitado a través del CETE.

El programa entrega de forma igualitaria, libros de texto gratuitos a escuelas estatales, federales, federal transferido y particulares, entrega a escuelas federal transferido material didáctico y de limpieza y atiende solicitudes para la mejora física y de soporte técnico a escuelas federal transferido. Es decir, se atiende a población en condición de vulnerabilidad y pobreza como parte de toda la población, pero no se cuenta con estrategias diferenciadas que se les atiendan bajo un principio de equidad.

Por el contrario, la estrategia para la distribución de libros y materiales didácticos y de limpieza puede colocar en desventaja a las escuelas ubicadas en localidades lejanas o con difícil acceso a los almacenes ubicados en 12 puntos del estado, es por ello que, en ocasiones tardan en pasar a recoger sus libros y materiales.

A efecto de brindar un trato preferencial y diferenciado a quienes se encuentran en condiciones de vulnerabilidad por la lejanía o por medios limitados para trasladarse a los almacenes, el programa podría implementar alguna estrategia que garantice el oportuno y equitativo acceso a los libros y materiales a las escuelas que se encuentran más alejadas o en comunidades en situación de vulnerabilidad.

Dicha estrategia podría considerar acciones para la “última milla”, que incluya rutas dedicadas y brigadas móviles, alianzas con municipios para ventanas seguras y almacenaje temporal local, así como pilotos de vales electrónicos que permitan un manejo flexible y controlado de recursos, facilitando la entrega en contextos de alta dispersión y marginación.

Conclusiones

El programa 2E208C1 entrega recursos esenciales, a toda escuela federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua. Sin embargo, no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a esta población, y por la naturaleza de la logística de entrega, puede resultar difícil que accedan a estos bienes.

Pregunta 11

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

No. El Pp 2E208C1 incorpora de manera explícita el enfoque social y de inclusión en su objetivo general, cuyo propósito es mejorar los ambientes escolares de las escuelas públicas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua.

Sin embargo, en sus objetivos de fin, propósito, componente y actividades no encuentran elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que todos están orientados a la población objetivo en su conjunto, no se desagregan por tipo de población urbana/rural, sexo, ubicación regional, grupos etarios, pertenencia étnica o situación de vulnerabilidad y pobreza. Se presenta un análisis de los componentes:

- C01: Distribución de libros de texto gratuitos para las escuelas de educación básica; si bien los registros del programa permitirían hacer una desagregación como la sugerida en el párrafo precedente, el indicador se presenta de forma global.
- C02: Mejoramiento y preservación de escuelas federales transferidas, que abarca mantenimiento menor y rehabilitación conforme a las solicitudes, orientado a garantizar condiciones dignas y seguras para la educación; de igual forma, la información del indicador se presenta agregada a nivel estatal.
- C03: Entrega oportuna de materiales didácticos y de limpieza, que favorecen ambientes escolares saludables y propician procesos de enseñanza-aprendizaje inclusivos y equitativos, aunque la información de los objetivos e indicadores no permite identificar brechas de desigualdad social.

Las entrevistas confirman que la logística uniforme basada en puntos de entrega centralizados puede trasladar costos y tiempos desiguales a las escuelas más alejadas, afectando especialmente a las regiones serranas y marginadas.

Conclusiones

A partir de estas observaciones, se desprende que, aunque hay avances en la inclusión, la identificación precisa y seguimiento de brechas de desigualdad sociales y de género sigue siendo incipiente, dejando margen para el desarrollo de indicadores y metas con enfoque diferenciado que puedan medir y abordar de forma exhaustiva estas disparidades.

Se recomienda:

- Desagregar metas y resultados por sexo, ruralidad, pertenencia étnica y condiciones territoriales específicas en todos sus componentes.
- Incorporar indicadores de acceso efectivo y costos asociados a la recepción de bienes y servicios en zonas dispersas.

Pregunta 12

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

El Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica inició su operación desde el ejercicio fiscal 2010, mostrando durante estos años cambios en su estructura y objetivos para alinearse a las demandas educativas del subsistema federal transferido del estado de Chihuahua. A lo largo de este periodo, el programa ha incorporado modificaciones que buscan fortalecer su contribución a la calidad de la educación básica inclusiva, adaptando componentes y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para reflejar mejor las metas y su seguimiento.

Los resultados de mayor relevancia identificados, que el Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica ha logrado para generar un cambio en la población a la que atiende, son los siguientes:

- **Cobertura casi total en la distribución de libros de texto gratuitos:** Esto garantiza que la mayoría de las escuelas del subsistema federal transferido cuenten con materiales educativos esenciales, contribuyendo a la igualdad educativa y a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en contextos vulnerables.
- **Mejoras significativas en infraestructura escolar:** Las intervenciones de mantenimiento y rehabilitación de escuelas, alineadas a solicitudes y necesidades específicas, han generado ambientes educativos más seguros, dignos y adecuados para el desarrollo integral de los alumnos, especialmente en zonas marginadas y de difícil acceso.
- **Se ha mejorado la provisión y entrega de materiales didácticos y de limpieza:** Aunque aún existen escuelas que no pueden recoger sus materiales.
- **Implementación y fortalecimiento del soporte tecnológico en escuelas:** La asistencia técnica y equipamiento proporcionado por el programa ha ampliado las capacidades pedagógicas y administrativas de las escuelas públicas, facilitando la integración de tecnologías en el proceso educativo.

Conclusiones

En síntesis, el programa 2E208C1 ha tenido resultados favorables en la mejora de condiciones materiales y de recursos para las escuelas de educación básica en el estado, contribuyendo a facilitar el acceso y la permanencia escolar de la población atendida bajo un marco de inclusión y equidad.

Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

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

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

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

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

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

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

Hallazgos por tema metodológico

Tema II. Pertinencia

Buena práctica: Los tres procesos del macro proceso de planeación del programa: a) Planeación institucional, b) Planeación de Programas Operativos y c) Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, se realizan de forma coordinada, documentada y sustentada, las áreas encargadas conocen los requerimientos y los plazos para realizarlos y cuentan con el personal necesario en número y en competencias para realizarlo, con la infraestructura suficiente, con los recursos financieros, y como los sistemas de información necesarios para realizar la planeación.

Por lo tanto, los procesos de planeación (institucional, operativa y presupuestal) garantizan 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.

Área de oportunidad:

De las entrevistas realizadas a funcionarias y funcionarios del programa se destacaron retos relevantes en los tres procesos de la planeación, tales como: la insuficiencia de personal por las sobrecargas de trabajo en temporadas de integración de información al SICIP; equipo de cómputo obsoleto, principalmente para manejar adecuadamente el SICIP; sistemas de información desactualizados que obligan a corroborar la información por llamadas telefónicas.

Asimismo, otras áreas de oportunidad detectadas está que en algunas unidades administrativas existe desconocimiento respecto a los productos del proceso de PbR, y aunque conocen la existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados, el proceso para su elaboración e incluso determinación de metas les es ajeno.

Respecto a las metas, entre las principales debilidades identificadas está que 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 inquietante para las áreas calcularlas a partir del comportamiento histórico o que éstas se vean afectadas por restricciones presupuestarias, tal es el caso de las solicitudes que realizan las escuelas de educación básica. La naturaleza impredecible de estos eventos limita determinar el número y momento en que dichas solicitudes serán requeridas ya que responden a eventos no programables, por lo cual, es necesario reforzar la importancia de contar con una planificación flexible y adaptativa que reconozca estos márgenes de incertidumbre.

Tema III. Coherencia

Buena práctica: El programa 2E208C1 “Servicios para la Calidad en Educación Básica” se vincula de manera explícita con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje.

La adecuada coordinación con CONALITEG para la gestión y recepción de los libros de texto gratuitos para las escuelas del estado eficientiza los procesos y permite la oportuna distribución a las escuelas del estado.

Área de oportunidad: Debido a que en 2020 se tiene una pirámide poblacional regresiva 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, sin embargo, del análisis de la alineación de los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo, se observó que la MIR del Pp no permite visualizar esa alineación.

En el documento “Focalización de la población objetivo” se considera la definición y cuantificación de las poblaciones que atiende el programa, sin embargo, no se establece la forma en que se determinó la población y al revisar las estadísticas proporcionadas por SEECH no coinciden.

Por otro lado, entre los factores externos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas del Pp se encuentran: los factores geográficos (dispersión, sierra, largas distancias), climáticos (lluvias, deslaves, cortes de ruta) y sociales/operativos (capacidad de traslado de las escuelas, horarios seguros), los cuales retrasan la oportunidad de entrega/atención y modulan la cobertura mensual, aunque el cumplimiento anual tiende a lograrse mediante estrategias de regionalización y picos de distribución. Esto presiona el indicador de “tiempo promedio” y puede elevar costos logísticos por reprogramaciones.

Tema IV. Eficiencia

Buena práctica: Los tres procesos identificados dentro del macroproceso de planeación del Pp permiten realizar un uso adecuado de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de dicho programa, lo cual contribuye al logro de sus objetivos.

Área de oportunidad: En los componentes de gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza se encontró que el procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas y provoca retrasos que afectan a los indicadores de “tiempo promedio” o incluso que no lleguen a recibirlos, principalmente los materiales didácticos y de limpieza.

Asimismo, el Pp no cuenta con mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas para los componentes principales del programa, predominando la lógica de los supuestos, centrada en el funcionamiento normal de condiciones externas y en la reacción ante eventos adversos, pero con limitada prevención estructurada.

Si bien los productos del proceso de planeación, como es el caso del SICIP, son adecuados para el proceso de monitoreo, no son suficientes ya que, a pesar de que SEECH cuenta con diversos sistemas para el registro de la operación (ejemplo Sistema Único de Necesidades -

SUNE) o para el registro de sus avances (SIP), éstos no se encuentran vinculados con el SICIP y el registro de los avances de las metas se realiza de forma manual sin formatos homologados para el reporte de avance por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR, llevándose a cabo, a través de hojas de Excel o mediante correo electrónico al Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

Tema V. Enfoque social

Buena práctica: El Pp contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua (Chihuahua, 2007). Asimismo, está alineado con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua. El programa entrega recursos esenciales, a todas las escuelas del subsistema federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua. Asimismo, el Pp ha tenido resultados favorables en la mejora de condiciones materiales y de recursos para las escuelas de educación básica en el estado, contribuyendo a facilitar el acceso y la permanencia escolar de la población atendida bajo un marco de inclusión y equidad.

Área de oportunidad: El Pp no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza, y por la naturaleza de la logística de entrega, puede resultar difícil que accedan a los bienes y servicios que ofrece el programa.

Asimismo, en sus objetivos de fin, propósito, componente y actividades no se encuentran elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que todos están orientados a la población objetivo en su conjunto, no se desagregan por tipo de población urbana/rural, sexo, ubicación regional, grupos etarios, pertenencia étnica o situación de vulnerabilidad y pobreza.

Análisis FODA

Fortalezas y/u oportunidades

Apartado de la evaluación	Fortaleza y/u Oportunidad
Tema II. Pertinencia.	Los procesos de planeación institucional, operativa y presupuestal se realizan de manera coordinada y documentada, asegurando la suficiencia de recursos, personal, infraestructura y sistemas de información necesarios. Además de ser procesos que generan insumos para el monitoreo del programa.
Tema III. Coherencia.	<p>El programa se vincula explícitamente con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje.</p> <p>La coordinación con CONALITEG para la gestión y recepción de los libros de texto gratuitos es adecuada, lo que eficientiza la distribución a las escuelas del estado.</p> <p>La disponibilidad de información estadística proveniente de fuentes oficiales como INEGI y CONAPO brinda la posibilidad de mejorar la planeación y ajustar las metas programáticas con base en las tendencias demográficas y educativas reales.</p>
Tema IV. Eficiencia	<p>El proceso de planeación institucional, operativa y presupuestal genera insumos e información que ayudan a las áreas ejecutoras a calendarizar, cuantificar y organizar la ejecución, lo que contribuye al cumplimiento de las metas. Los procesos de distribución y entrega de apoyos también son adecuados para el logro de las metas.</p> <p>La existencia de herramientas tecnológicas institucionales representa una oportunidad para ampliar su cobertura en regiones con conectividad limitada y fortalecer su aprovechamiento en los procesos de planeación y seguimiento.</p>
Tema V. Enfoque social	<p>El Pp contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua (Chihuahua, 2007). Asimismo, están alineado con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua.</p> <p>El programa entrega recursos esenciales, a todas las escuelas del subsistema federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua.</p>

Debilidades y/o amenazas

Apartado de la evaluación	Debilidad y/o amenaza
Tema II. Pertinencia	Se identificaron retos como la insuficiencia de personal por sobrecarga de trabajo en periodos de integración de información en el sistema SICIP, equipos de cómputo obsoletos y sistemas de información desactualizados que requieren corroboración telefónica de datos. Adicionalmente, algunas unidades administrativas desconocen los productos del proceso de PbR y el proceso de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), incluyendo la determinación de metas. Para los servicios a demanda, el establecimiento de

Apartado de la evaluación	Debilidad y/o amenaza
	metas se complica, ya que no siempre hay elementos sólidos para su cálculo, y estas pueden verse afectadas por restricciones presupuestarias.
Tema III. Coherencia	<p>La disminución en la natalidad y la migración han reducido la población infantil (de 0 a 14 años) y la matrícula en educación básica, representa un riesgo estructural.</p> <p>Los factores externos como la geografía, el clima y aspectos sociales/operativos pueden retrasar la entrega de materiales y presionar el indicador de “tiempo promedio”, lo que eleva los costos logísticos.</p>
Tema IV. Eficiencia	El procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas en localidades alejadas o con dificultades geográficas/climáticas, causando retrasos y afectando los indicadores de “tiempo promedio”. No existen mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos, y predomina una lógica de supuestos, con limitada prevención estructurada. Aunque el SICIP es adecuado para el monitoreo, el resto de las herramientas tecnológicas como el SUNE y SIP son relevantes para el monitoreo y seguimiento institucional; sin embargo, cierta información operativa se registra y consolida de forma manual.
Tema V. Enfoque social	<p>El programa no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza, y la naturaleza de la logística de entrega puede dificultar su acceso a los bienes y servicios.</p> <p>Los objetivos del programa no contienen elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que están orientados a la población objetivo en su conjunto y no se desglosan por tipo de población, ubicación, sexo o pertenencia étnica.</p>

Conclusiones

Conclusiones específicas

Tema II. Pertinencia

El programa demuestra una robusta estructura de planeación, con procesos coordinados para la planeación institucional, operativa y presupuestal. Esta coordinación asegura la disponibilidad de recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura, lo cual es fundamental para el logro de metas. Sin embargo, esta estructura se ve comprometida por deficiencias operativas que limitan su eficiencia. La sobrecarga de trabajo en el personal durante la integración de información en el sistema SICIP, la obsolescencia del equipo de cómputo y la desactualización de los sistemas de información evidencian una falta de alineación entre los procesos formales y la capacidad operativa real. Adicionalmente, el desconocimiento en algunas áreas administrativas sobre la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el proceso de PbR genera una desconexión entre la planeación y la ejecución. La dificultad para establecer metas en servicios a demanda, basadas en datos históricos que son variables, y las restricciones presupuestarias limitan la solidez de la planeación y la capacidad de las áreas para reflejar sus resultados de manera precisa.

Tema III. Coherencia

El programa 2E208C1 presenta una adecuada coherencia interna al vincularse explícitamente con los instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional. La coordinación con la CONALITEG para la distribución de libros de texto gratuitos es un ejemplo de eficiencia operativa. La construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) no es suficiente para analizar la alineación de los resultados con la población objetivo, lo cual es crítico, dada la tendencia decreciente en la matrícula de educación básica. La discrepancia entre la población cuantificada en el documento "Focalización de la población objetivo" y las estadísticas de SEECH pone en duda la precisión de la información de base para la toma de decisiones. Factores externos como la geografía y el clima retrasan la entrega de servicios y afectan indicadores clave, lo que indica una vulnerabilidad del programa a su entorno.

Tema IV. Eficiencia

La eficiencia del programa se ve beneficiada por el proceso de planeación, que genera insumos e información valiosa para la calendarización y organización de las áreas ejecutoras. Sin embargo, la efectividad de la distribución de apoyos se ve comprometida en la "última milla", lo que provoca retrasos en las entregas de materiales a escuelas en localidades remotas. Esto afecta directamente los indicadores de "tiempo promedio" y puede resultar en que los materiales no lleguen a los beneficiarios. La ausencia de mecanismos formales e integrales para la gestión de riesgos y el predominio de una lógica de supuestos demuestran una reactividad del programa ante eventos adversos, en lugar de una prevención estructurada. Aunque el SICIP es adecuado para el monitoreo, el resto de las herramientas tecnológicas como el SUNE y SIP son relevantes para el monitoreo y seguimiento institucional; sin embargo, cierta información operativa se

registra y consolida de forma manual, por lo que se sugiere analizar la viabilidad de integrar y concentrar la información.

Factores externos como la geografía y el clima retrasan la entrega de servicios y afectan indicadores clave, lo que indica una vulnerabilidad del programa a su entorno.

Tema V. Enfoque social

El programa contribuye de manera relevante al derecho a la educación y se alinea con la legislación aplicable. Al entregar recursos esenciales a todas las escuelas, incluyendo las de poblaciones vulnerables, contribuye a facilitar el acceso y permanencia escolar. No obstante, su enfoque no está diferenciado para atender prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza. La naturaleza logística del programa puede dificultar el acceso de esta población a los bienes y servicios. Adicionalmente, la falta de desagregación de la población objetivo por variables como ubicación, género o pertenencia étnica en los objetivos del programa impide la identificación de brechas de desigualdad y la implementación de estrategias focalizadas.

Conclusión general

A partir del análisis de los temas de pertinencia, coherencia, eficiencia y enfoque social, se concluye que el programa de Servicios para la Calidad en Educación Básica cuenta con un diseño conceptual sólido y una base formal de planeación adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, reflejo de ello es su coherencia interna y sustento normativo que refuerza su contribución al derecho a la educación.

Entre las áreas de oportunidad identificadas, se encuentra el fortalecimiento de la vinculación entre la estructura de planeación y la capacidad operativa real, con miras a reducir la dependencia de procesos manuales y avanzar en la actualización de herramientas tecnológicas. Asimismo, se reconoce la necesidad de implementar una gestión integral de riesgos que permita prever escenarios críticos y mejore la toma de decisiones. En cuanto a la focalización de la población y el establecimiento de metas el programa podría robustecer sus procesos mediante el uso de información consistente y contextualizada. Por último, se identifica la oportunidad de diseñar una estrategia diferenciada que priorice a las poblaciones en situación de vulnerabilidad, para potenciar su impacto en la reducción de brechas de desigualdad.

En suma, el programa se sustenta en una base teórica sólida y un marco normativo robusto, con mejoras puntuales en su implementación operativa y estratégica para avanzar significativamente y fortalecer su eficacia, con una mayor articulación institucional y con efectos sostenibles sobre la equidad y calidad del servicio educativo.

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

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

Aspectos susceptibles de mejora

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

Tabla 14 Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora del Pp 2E208C1

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.

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
Eficiencia	Promover la igualdad de acceso a libros de texto gratuitos y materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	6. Explorar mecanismos para la gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza que permita llegar oportunamente a las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.
	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	7. 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.	8. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevaleciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	9. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación. 10. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Pp 2E208C1. C-evalua, 2025

Bibliografía

- Chihuahua, C. d. (2007). *Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua*. Obtenido de Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/89.pdf>
- CONALITEG. (s.f.). *Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos*. Recuperado el 17 de 09 de 2025, de <https://libros.conaliteg.gob.mx/>
- 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. (2018). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Estudio_Diag_Edu_2018.pdf
- CONEVAL. (2024). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales_2024/EDDE_2024_IF.pdf
- Gob. Edo. Chih. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 2022-2027*. Obtenido de Gobierno del Estado de Chihuahua: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/iniciativas/archivosIniciativas/17946.pdf>
- 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. 4 Educación de Calidad*. Recuperado el junio de 2024, de Organización de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Presidencia de la República. (25 de febrero de 2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Recuperado el junio de 2024, de Diario Oficial de la Federación: <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>
- SEECH. (Septiembre de 2021). *Manual de Organización de Servicios Educativos del Gobierno de Chihuahua*. Obtenido de https://www.seech.gob.mx/inai/3_Facultades/MO_4.pdf
- SEECH. (2024). *Diagnóstico del Programa presupuestario Servicios para la Calidad en Educación Básica*. Chihuahua: Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.

- SEECH. (junio de 2025). *Matriz de Indicadores para Resultados. Segundo Trimestre. Programa 2E208C1 Servicios para la calidad en educación básica*. Recuperado el julio de 2024, de Gobierno del Estado de Chihuahua - Servicios Educativos del Estado de Chihuahua.: https://www.seech.gob.mx/NP/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2025/2do_Trimestre_2025/2do_Trimestre_2025_MIR.pdf
- SEECH. (2025a). *Matriz de Indicadores para Resultados - MIR*. Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: https://www.seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2025/1er_Trimestre_2025/1er_Trimestre_2025_MIR.pdf.
- SEECH. (2025b). *Datos Estadísticos*. Obtenido de Servicios de Educación del Estado de Chihuahua: <https://www.seech.gob.mx/estadistica/DatosEstadisticos.asp>
- SHCP - CONEVAL. (Marzo de 2024). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica con Perspectiva de Género*. Obtenido de https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/SED/Documentos/MTDR_PEG_2024.docx
- SH del estado de Chihuahua. (2025e). *Términos de referencia de la evaluación de diseño en tiempo real 2025*.
- SH de Chihuahua. (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/efiscal/indtfisc/linPbR/guiapp_mml.pdf
- SH de Chihuahua. (2024). *Lineamientos generales de la Administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación para el ejercicio fiscal 2025 del estado de Chihuahua*. Obtenido de http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/efiscal/indtfisc/linPbR/anexo_64_lin24.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 Pp 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica		
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 2E208C1 Servicios para la Calidad en Educación Básica (FONE), a cargo de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)				
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:				
<ul style="list-style-type: none"> — Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, 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

- Los tres procesos del macro proceso de planeación del programa: a) Planeación institucional, b) Planeación de Programas Operativos y c) Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, se realizan de forma coordinada, documentada y sustentada, las áreas encargadas conocen los requerimientos y los plazos para realizarlos y cuentan con el personal necesario en número y en competencias para realizarlo, con la infraestructura suficiente, con los recursos financieros, y como los sistemas de información necesarios para realizar la planeación.
- Los procesos de planeación garantizan 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.
- Existen retos relevantes en los tres procesos de la planeación, tales como: la insuficiencia de personal por las sobrecargas de trabajo en temporadas de integración de información al SICIP; equipo de cómputo obsoleto, principalmente para manejar adecuadamente el SICIP; sistemas de información desactualizados que obligan a corroborar la información por llamadas telefónicas.
- En algunas unidades administrativas existe desconocimiento respecto a los productos del proceso de PbR, y aunque conocen la existencia de una Matriz de Indicadores para Resultados, el proceso para su elaboración e incluso determinación de metas les es ajeno.

- 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 inquietante para las áreas calcularlas a partir del comportamiento histórico o que éstas se vean afectadas por restricciones presupuestarias, tal es el caso de las solicitudes que realizan las escuelas de educación básica. La naturaleza impredecible de estos eventos limita determinar el número y momento en que dichas solicitudes serán requeridas ya que responden a eventos no programables, por lo cual, es necesario reforzar la importancia de contar con una planificación flexible y adaptativa que reconozca estos márgenes de incertidumbre.

Tema III. Coherencia

- El programa se vincula de manera explícita con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje.
- Existe adecuada coordinación con CONALITEG para la gestión y recepción de los libros de texto gratuitos para las escuelas del estado eficientiza los procesos y permite la oportuna distribución a las escuelas del estado.
- Debido a que en 2020 se tiene una pirámide poblacional regresiva 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, sin embargo, del análisis de la alineación de los resultados esperados del programa con el comportamiento de la población objetivo, se observó que la MIR del Pp no permite visualizar esa alineación.
- En el documento “Focalización de la población objetivo” se considera la definición y cuantificación de las poblaciones que atiende el programa, sin embargo, no se establece la forma en que se determinó la población y al revisar las estadísticas proporcionadas por SEECH no coinciden.
- Entre los factores externos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas del Pp se encuentran: los factores geográficos (dispersión, sierra, largas distancias), climáticos (lluvias, deslaves, cortes de ruta) y sociales/operativos (capacidad de traslado de las escuelas, horarios seguros), los cuales retrasan la oportunidad de entrega/atención y modulan la cobertura mensual, aunque el cumplimiento anual tiende a lograrse mediante estrategias de regionalización y picos de distribución. Esto presiona el indicador de “tiempo promedio” y puede elevar costos logísticos por reprogramaciones.

Tema IV. Eficiencia

- Los tres procesos identificados dentro del macroproceso de planeación del Pp permiten realizar un uso adecuado de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de dicho programa, lo cual contribuye al logro de sus objetivos.
- En los componentes de gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza se encontró que el procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas y provoca retrasos que afectan a los indicadores de “tiempo promedio” o incluso que no lleguen a recibirlos, principalmente los materiales didácticos y de limpieza.
- El Pp no cuenta con mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas para los componentes principales del programa, predominando la lógica de los supuestos, centrada en el funcionamiento normal de condiciones externas y en la reacción ante eventos adversos, pero con limitada prevención estructurada.
- Si bien los productos del proceso de planeación, como es el caso del SICIP, son adecuados para el proceso de monitoreo, no son suficientes ya que, a pesar de que SEECH cuenta con diversos sistemas para el registro de la operación (ejemplo Sistema Único de Necesidades -SUNE) o para el registro de sus avances (SIP), éstos no se encuentran vinculados con el SICIP y el registro de los avances de las metas se realiza de forma manual sin formatos homologados para el reporte de avance por parte de las áreas responsables del seguimiento de la MIR, llevándose a cabo, a través de hojas de Excel o mediante correo electrónico al Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal. Sumado a la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, especialmente en actividades que involucran múltiples áreas.

Tema V. Enfoque social

- El Pp contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción

V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. Asimismo, está alineado con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua. El programa entrega recursos esenciales, a todas las escuelas del subsistema federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua. Asimismo, el Pp ha tenido resultados favorables en la mejora de condiciones materiales y de recursos para las escuelas de educación básica en el estado, contribuyendo a facilitar el acceso y la permanencia escolar de la población atendida bajo un marco de inclusión y equidad.

- El Pp no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza, y por la naturaleza de la logística de entrega, puede resultar difícil que accedan a los bienes y servicios que ofrece el programa.
- En sus objetivos de fin, propósito, componente y actividades no se encuentran elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que todos están orientados a la población objetivo en su conjunto, no se desagregan por tipo de población urbana/rural, sexo, ubicación regional, grupos etarios, pertenencia étnica o situación de vulnerabilidad y pobreza.

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.

- Los procesos de planeación institucional, operativa y presupuestal se realizan de manera coordinada y documentada, asegurando la suficiencia de recursos, personal, infraestructura y sistemas de información necesarios. Además de ser procesos que generan insumos para el monitoreo del programa.

Tema III. Coherencia.

- El programa se vincula explícitamente con los principales instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional, y se alinea con el enfoque nacional de mejora de ambientes de aprendizaje.
- La coordinación con CONALITEG para la gestión y recepción de los libros de texto gratuitos es adecuada, lo que eficientiza la distribución a las escuelas del estado.

Tema IV. Eficiencia

- El proceso de planeación institucional, operativa y presupuestal genera insumos e información que ayudan a las áreas ejecutoras a calendarizar, cuantificar y organizar la ejecución, lo que contribuye al cumplimiento de las metas. Los procesos de distribución y entrega también son adecuados para el logro de las metas.

Tema V. Enfoque social

- El Pp contribuye de manera específica al derecho social “a la educación”, establecido en la fracción V del artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua (Chihuahua, 2007). Asimismo, están alineado con las directrices del artículo 3º constitucional federal y la legislación estatal de Chihuahua.
- El programa entrega recursos esenciales, a todas las escuelas del subsistema federal transferido, incluyendo aquellas que se ubican en poblaciones en vulnerabilidad y pobreza, contribuyendo indirectamente a su reducción y a la mejora de condiciones educativas en el estado de Chihuahua.

2.2.2 Oportunidades

Tema II. Pertinencia

- La existencia de herramientas tecnológicas institucionales representa una oportunidad para ampliar su cobertura en regiones con conectividad limitada y fortalecer su aprovechamiento en los procesos de planeación y seguimiento.

Tema III. Coherencia

- La disponibilidad de información estadística proveniente de fuentes oficiales como INEGI y CONAPO brinda la posibilidad de mejorar la planeación y ajustar las metas programáticas con base en las tendencias demográficas y educativas reales.

2.2.3 Debilidades:

Tema II. Pertinencia

- Se identificaron retos como la insuficiencia de personal por sobrecarga de trabajo en periodos de integración de información en el sistema SICIP, equipos de cómputo obsoletos y sistemas de información desactualizados que requieren corroboración telefónica de datos. Adicionalmente, algunas unidades administrativas desconocen los productos del proceso de PbR y el proceso de elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), incluyendo la determinación de metas. Para los servicios a demanda, el establecimiento de metas se complica, ya que no siempre hay elementos sólidos para su cálculo, y estas pueden verse afectadas por restricciones presupuestarias.

Tema III. Coherencia

- Los factores externos como la geografía, el clima y aspectos sociales/operativos pueden retrasar la entrega de materiales y presionar el indicador de “tiempo promedio”, lo que eleva los costos logísticos.

Tema IV. Eficiencia

- El procedimiento de distribución en la “última milla” no es conveniente para las escuelas en localidades alejadas o con dificultades geográficas/climáticas, causando retrasos y afectando los indicadores de “tiempo promedio”. No existen mecanismos formales e integrales de gestión de riesgos, y predomina una lógica de supuestos, con limitada prevención estructurada. Aunque el SICIP es adecuado para el monitoreo, no es suficiente, ya que los diversos sistemas de registro de la operación de SEECH no están vinculados con el SICIP, lo que requiere que el registro de los avances de las metas se realice de forma manual.

Tema V. Enfoque social

- El programa no cuenta con una estrategia diferenciada que favorezca prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza, y la naturaleza de la logística de entrega puede dificultar su acceso a los bienes y servicios.
- Los objetivos del programa no contienen elementos que permitan identificar brechas de desigualdad, ya que están orientados a la población objetivo en su conjunto y no se desglosan por tipo de población, ubicación, sexo o pertenencia étnica.

2.2.4 Amenazas

Tema III. Coherencia

- La disminución en la natalidad y la migración han reducido la población infantil (de 0 a 14 años) y la matrícula en educación básica, representa un riesgo estructural.
- Factores geográficos, climáticos y sociales, como la dispersión poblacional, las condiciones adversas de clima o la falta de conectividad en regiones rurales, limitan la implementación efectiva del programa.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Conclusión general

A partir del análisis de los temas de pertinencia, coherencia, eficiencia y enfoque social, se concluye que el programa de Servicios para la Calidad en Educación Básica cuenta con un diseño conceptual sólido y una base formal de planeación adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, reflejo de ello es su coherencia interna y sustento normativo que refuerza su contribución al derecho a la educación.

Entre las áreas de oportunidad identificadas, se encuentra el fortalecimiento de la vinculación entre la estructura de planeación y la capacidad operativa real, con miras a reducir la dependencia de procesos manuales y avanzar en la actualización de herramientas tecnológicas. Asimismo, se reconoce la necesidad de implementar una gestión integral de riesgos que permita prever escenarios críticos y mejore la toma de decisiones. En cuanto a la focalización de la población y el establecimiento de metas el programa podría robustecer sus procesos mediante el uso de información consistente y contextualizada. Por último, se

identifica la oportunidad de diseñar una estrategia diferenciada que priorice a las poblaciones en situación de vulnerabilidad, para potenciar su impacto en la reducción de brechas de desigualdad.

En suma, el programa se sustenta en una base teórica sólida y un marco normativo robusto, con mejoras puntuales en su implementación operativa y estratégica para avanzar significativamente y fortalecer su eficacia, con una mayor articulación institucional y con efectos sostenibles sobre la equidad y calidad del servicio educativo.

Conclusiones específicas

Tema II. Pertinencia

El programa demuestra una robusta estructura de planeación, con procesos coordinados para la planeación institucional, operativa y presupuestación basada en resultados (PbR). Esta coordinación asegura la disponibilidad de recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura, lo cual es fundamental para el logro de metas. Sin embargo, esta estructura se ve comprometida por deficiencias operativas que limitan su eficiencia. La sobrecarga de trabajo en el personal durante la integración de información en el sistema SICIP, la obsolescencia del equipo de cómputo y la desactualización de los sistemas de información evidencian una falta de alineación entre los procesos formales y la capacidad operativa real. Adicionalmente, el desconocimiento en algunas áreas administrativas sobre la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el proceso de PbR genera una desconexión entre la planeación y la ejecución. La dificultad para establecer metas en servicios a demanda, basadas en datos históricos que son variables, y las restricciones presupuestarias limitan la solidez de la planeación y la capacidad de las áreas para reflejar sus resultados de manera precisa.

Tema III. Coherencia

El programa 2E208C1 presenta una adecuada coherencia interna al vincularse explícitamente con los instrumentos de planeación a nivel estatal, sectorial e institucional. La coordinación con la CONALITEG para la distribución de libros de texto gratuitos es un ejemplo de eficiencia operativa. Esto sugiere una fragmentación en los esfuerzos públicos, donde la complementariedad de programas no se traduce en sinergia. Además, la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) no es suficiente para analizar la alineación de los resultados con la población objetivo, lo cual es crítico, dada la tendencia decreciente en la matrícula de educación básica. La discrepancia entre la población cuantificada en el documento "Focalización de la población objetivo" y las estadísticas de SEECH pone en duda la precisión de la información de base para la toma de decisiones. Factores externos como la geografía y el clima retrasan la entrega de servicios y afectan indicadores clave, lo que indica una vulnerabilidad del programa a su entorno.

Tema IV. Eficiencia

La eficiencia del programa se ve beneficiada por el proceso de planeación, que genera insumos e información valiosa para la calendarización y organización de las áreas ejecutoras. Sin embargo, la efectividad de la distribución se ve comprometida en la "última milla", lo que provoca retrasos en las entregas de materiales a escuelas en localidades remotas. Esto afecta directamente los indicadores de "tiempo promedio" y puede resultar en que los materiales no lleguen a los beneficiarios. La ausencia de mecanismos formales e integrales para la gestión de riesgos y el predominio de una lógica de supuestos demuestran una reactividad del programa ante eventos adversos, en lugar de una prevención estructurada. Finalmente, la falta de vinculación entre los sistemas de registro de operación de SEECH y el SICIP genera una dependencia de procesos manuales, como el uso de hojas de Excel y correo electrónico, lo que reduce la eficiencia y la oportunidad en el monitoreo del avance de metas.

Tema V. Enfoque social

El programa contribuye de manera relevante al derecho a la educación y se alinea con la legislación aplicable. Al entregar recursos esenciales a todas las escuelas, incluyendo las de poblaciones vulnerables, contribuye a facilitar el acceso y permanencia escolar. No obstante, su enfoque no está diferenciado para atender prioritariamente a la población en vulnerabilidad y pobreza. La naturaleza logística del programa puede dificultar el acceso de esta población a los bienes y servicios. Adicionalmente, la falta de desagregación de la población objetivo por variables como ubicación, género o pertenencia étnica en los objetivos del programa impide la identificación de brechas de desigualdad y la implementación de estrategias focalizadas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Derivado del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones con sus respectivos Aspectos

Susceptibles de Mejora:

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	Promover la igualdad de acceso a libros de texto gratuitos y materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	6. Explorar mecanismos para la gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza que permita llegar oportunamente a las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.
Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	7. 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.	8. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	9. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación. 10. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.
4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora		
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:		
Janett Salvador Martínez		
4.2 Cargo		
Coordinadora de la Evaluación		
4.3 Institución a la que pertenece:		
Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos S.C.		
4.4 Principales colaboradores:		
Diana Valadez - Evaluadora Senior		
Jaqueline Meza – Evaluadora Senior		
Nancy Morales - Evaluadora		
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):		
Servicios para la Calidad en Educación Básica		
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:	X	Ente Autónomo:
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) Programa(s):		
Federal:	Estatad:	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:	Unidad administrativa:	
Ing. Mónica Ramos Rodríguez Encargada de la Dirección.	Dirección de Programación y Presupuesto	Teléfono:
Correo electrónico:	(614) 4291335	
monica.ramos@seech.edu.mx		

Ext. 13261					
Nombre:					
Lic. Celia Cruz Caballero					
Correo electrónico:					
celia.cruz@seech.edu.mx					
Nombre:					
Ing. Fernando Albañil					
Correo electrónico:					
fernando.albanil@seech.edu.mx					
Nombre:					
Ing. Miguel Ángel Arvizu					
Correo electrónico:					
miguel.arvizu@cetechihuahua.gob.mx					
Nombre:					
Lic. Saúl Ernesto Nájera Guerra					
Correo electrónico:					
informacion@seech.edu.mx					
Teléfono:					
(614) 429-13-00					
6. Datos de contratación de la evaluación					
6.1 Tipo de contratación					
6.1.1	Adjudicación	X	6.1.2	Invitación	6.1.3
	directa			a tres	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: 2533399 - Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)					
7. Difusión de la evaluación					
7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:					
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/inftev2025.html					
https://seech.gob.mx/NP/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anuar_de_Evaluacion_2025/					
7.2 Difusión en internet del presente formato:					
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_diezynueve25.html					

Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo

Anexo II.1. Carta de consentimiento informado

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



C-EVALUA®
Centro de análisis y evaluación

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Evaluación de Específica

SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

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

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

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

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

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

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

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

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

Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C.
Calle Cefeo No. 172 Col. Prado Churubusco, CDMX
www.c-evalua.mx 55 5264 0693

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

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

Objetivo

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

Información de la persona entrevistada

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

Preguntas:

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

8. ¿Trimestralmente, para cada uno de los 4 niveles de EB, te piden en tus reportes el total de los centros educativos federal transferido de EB con personal completo?
9. ¿Trimestralmente, o en qué momento del año te piden la totalidad de los centros educativos federal transferido de EB?
10. ¿Existen factores que impidan reportar oportunamente o de forma adecuada?
11. ¿Utilizan algún sistema para ello? En caso afirmativo, ¿cuál?
12. Además de la información sobre las metas que envían -mediante un sistema, reporte, oficio o correo-, ¿durante el año les solicitan información adicional para reportar el avance de su POA/PT? ¿Podrían darnos ejemplos de la información que les piden y explicar cómo la obtienen? Con la información del POA/PT, ¿es posible atender todos esos requerimientos durante el año? En caso negativo ¿podrían explicarnos el motivo por el cual no es posible?
13. ¿Identifican alguna área de mejora en su POA/PT que facilite la entrega de la información que les solicitan durante el año? En caso afirmativo, ¿cuáles?
14. ¿Siempre alcanzan sus metas (mensuales/trimestrales, o anuales)? En caso afirmativo, ¿qué factores contribuyen a que las alcancen? En caso negativo, ¿cuáles son las razones por las que no se logran? Cuando reportan metas no alcanzadas, ¿qué ocurre y qué medidas correctivas implementan para lograrlas?
15. En caso de existir limitación alguna para el logro de las metas, preguntar ¿cuáles son las áreas que limitan el cumplimiento de las metas?
16. ¿Qué riesgos o factores externos identifican que podrían impedir el logro de las metas?
17. ¿En alguna ocasión han notificado formalmente estos riesgos en un reporte u otro medio?
18. ¿Qué acciones realizan actualmente para mitigar dichos riesgos?
19. ¿Qué acciones consideran que podrían implementar para mitigarlos, pero que no han podido atender por falta de recursos materiales, humanos o financieros? O bien, porque no está en el ámbito de su competencia, por ejemplo, aspectos geográficos.
20. Finalmente, nos gustaría saber si respecto de lo que nos han comentado:
 - a. En términos de tiempo: ¿consideran que el plazo del que disponen para elaborar su POA es suficiente, adecuado y acorde a las exigencias y fechas de entrega? Asimismo, ¿El tiempo del que disponen para elaborar el reporte de metas es también suficiente, adecuado y acorde a las exigencias y plazos establecidos para su entrega?
 - b. Personal: ¿Cuántas personas participan en la elaboración del POA y cuántas en la elaboración del reporte de metas? ¿El personal encargado de ambas funciones es suficiente, cuenta con el perfil adecuado y la capacitación necesaria para realizarlas?

- c. Recursos financieros: ¿Qué gastos implica la elaboración del POA y el seguimiento de las metas? ¿Los recursos financieros disponibles son suficientes para la operación de estas actividades? En caso de existir costos adicionales, ¿cuáles son?
- d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente y adecuada para llevar a cabo ambas actividades? En ese sentido, ¿podrían describir en qué consiste dicha infraestructura, incluyendo mobiliario, equipamiento, tecnología?

Temas generales que cubrió la entrevista:

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

Anexo II.3. Posiciones entrevistadas

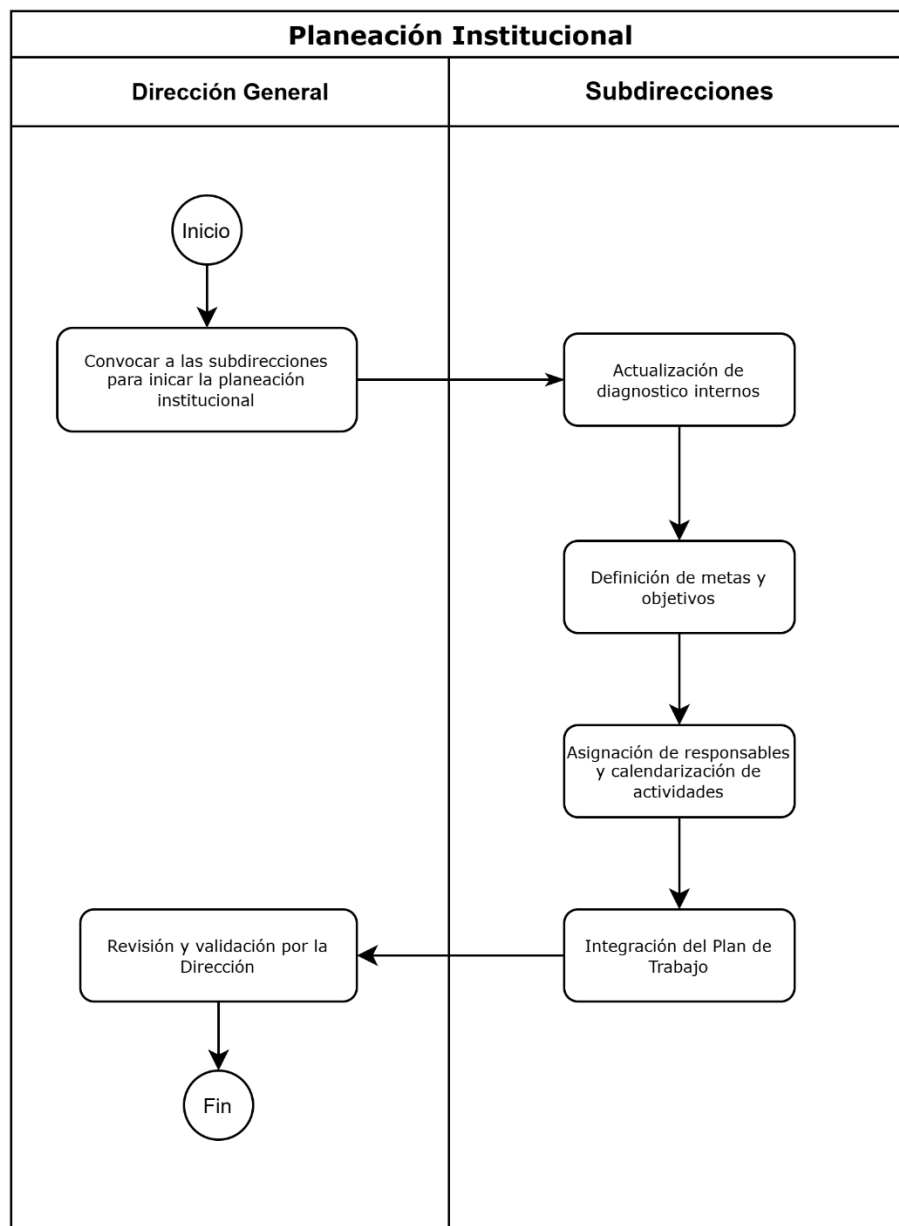
- Titular de la Dirección de Administración;
- Titular de la Dirección de Programación y Presupuesto;
- Titular del Departamento de Libros de Texto;
- Departamento de la Coordinación Estatal de Tecnología Educativa;
- Titular de la Subdirección de Micro planeación y Preservación de Escuelas;
- Titular del Departamento de Preservación y Equipamiento de Escuelas;
- Titular del Departamento de Recursos Materiales.

Anexo III. Flujogramas de Programa

Anexo III.1. Flujograma del Proceso de Planeación Institucional

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

Ilustración 5. Diagrama del proceso de Planeación Institucional



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

Tabla 15. Carta del proceso de Planeación Institucional

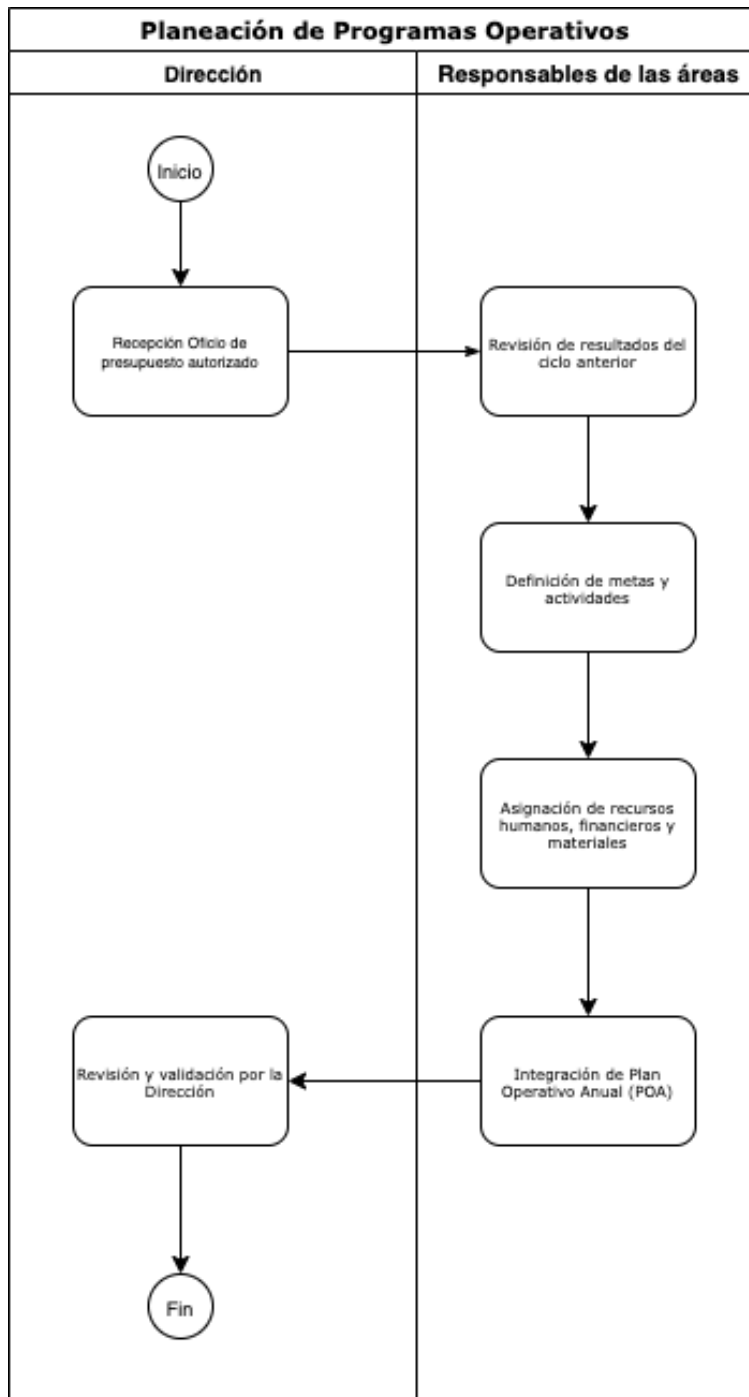
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Convocatoria para iniciar la planeación institucional	Dirección	Oficio o comunicación oficial	Subdirecciones / Departamentos convocadas y con lineamientos iniciales	Oficio de convocatoria, acuses de recibido
2	Actualización de diagnósticos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

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

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

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

Ilustración 6. Diagrama del proceso de Planeación de Programas Operativos.



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

Tabla 16. Carta del proceso de Planeación de Programas Operativos.

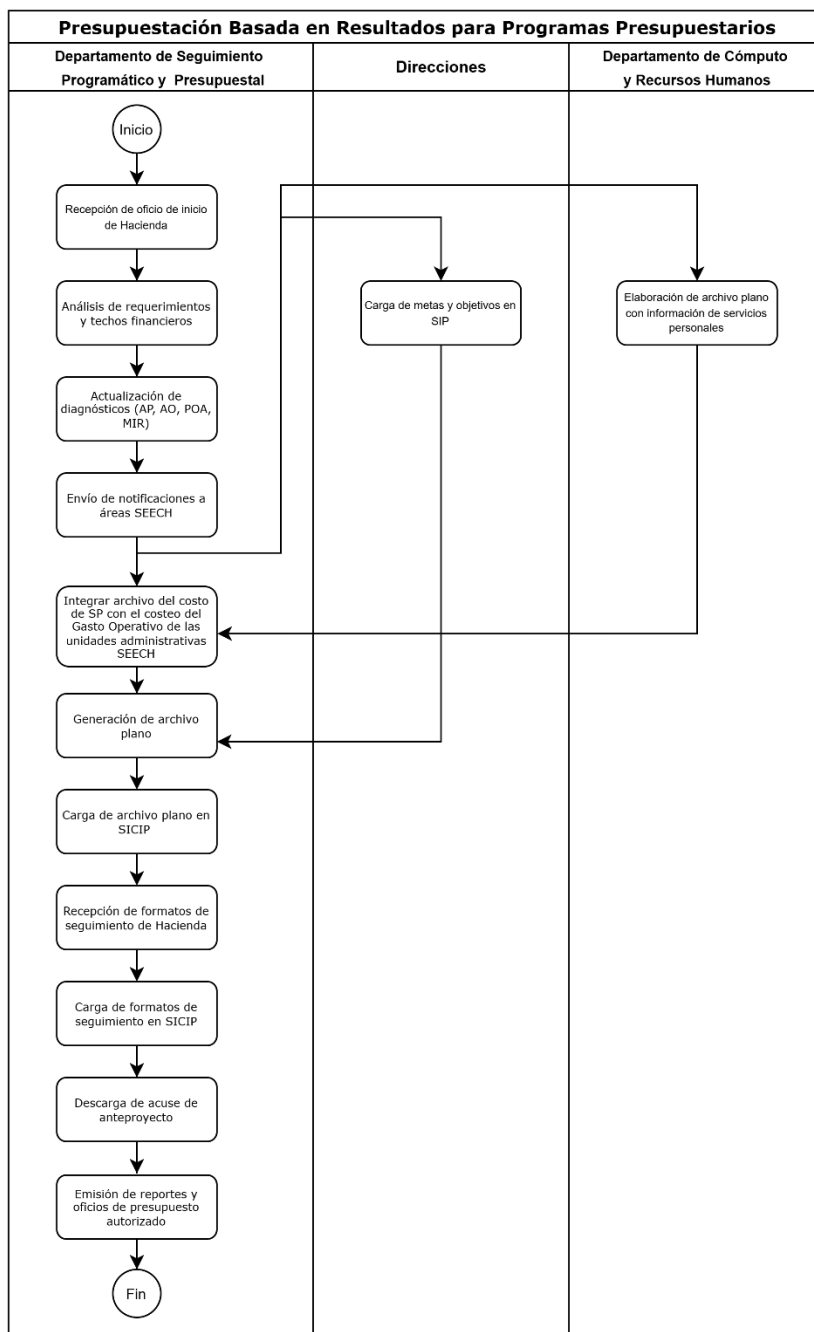
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados Esperados	Registros
1	Recepción de lineamientos y presupuesto autorizado	Dirección General	Oficio de la Secretaría de Hacienda, lineamientos y presupuesto autorizado por SEECH	Lineamientos recibidos, comprendidos y comunicados a las áreas	Oficios, lineamientos, acuse de recepción
2	Revisión de resultados del ciclo anterior	Dirección 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

Correspondiente al Tema II. Pertinencia.

Ilustración 7. Diagrama del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.



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

Tabla 17. 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 autenticidad, registrar la fecha de recepción y comunicar al área responsable.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda	Acuse interno de recepción
2	Análisis de requerimientos y techos financieros	Revisar lineamientos y techos, interpretar restricciones y elaborar criterios internos de planeación.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio con lineamientos y techos	Criterios de planeación
3	Actualización de diagnósticos (AP, AO, MIR, POA)	Revisar diagnósticos vigentes, identificar cambios y actualizar documentos según prioridades establecidas.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Diagnósticos previos, MIR vigente	Diagnósticos actualizados
4	Envío de notificaciones a áreas SEECH	Elaborar notificaciones a direcciones y departamentos con plazos, insumos requeridos e instrucciones.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Oficio de la Secretaría de Hacienda, diagnósticos	Solicitudes a áreas
4.1	Carga de metas y objetivos en SIP	Registrar metas, objetivos y programación operativa en el SIP conforme a lineamientos y conservar comprobantes.	Direcciones de las Dependencias	Solicitudes de información	Metas y objetivos cargados en SIP
4.2	Elaboración de plantilla de servicios personales	Crea archivo plano con la ubicación de las plazas del personal vinculado a los programas presupuestarios	Departamento de Cómputo y Recursos Humanos (SEECH)	Información de personal y requerimientos	Archivo plano de servicios personales
5	Integrar archivo del costeo de SP con el costeo del Gasto Operativo de las unidades administrativas de SEECH	Cargar la plantilla de servicios personales en el SIP y validar que los datos sean correctos.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla de RH	Plantilla cargada en SIP
6	Generación de archivo plano	Generar archivo plano de anteproyecto con datos consistentes y en formato requerido por la Secretaría de Hacienda.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla en SIP y diagnósticos	Archivo plano de anteproyecto
7	Carga de archivo plano en SICIP	Subir el archivo plano al SICIP, confirmar validación y guardar acuse.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano de anteproyecto	Carga validada
8	Recepción de formatos de seguimiento de la Secretaría de Hacienda	Recibir los formatos oficiales de seguimiento y verificar que correspondan al ejercicio vigente.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Formatos de la Secretaría de Hacienda	Formularios para llenar
9	Carga de formatos de	Completar, consolidar y cargar los formatos de seguimiento en el SICIP	Departamento de Seguimiento	Formularios llenos	Carga validada

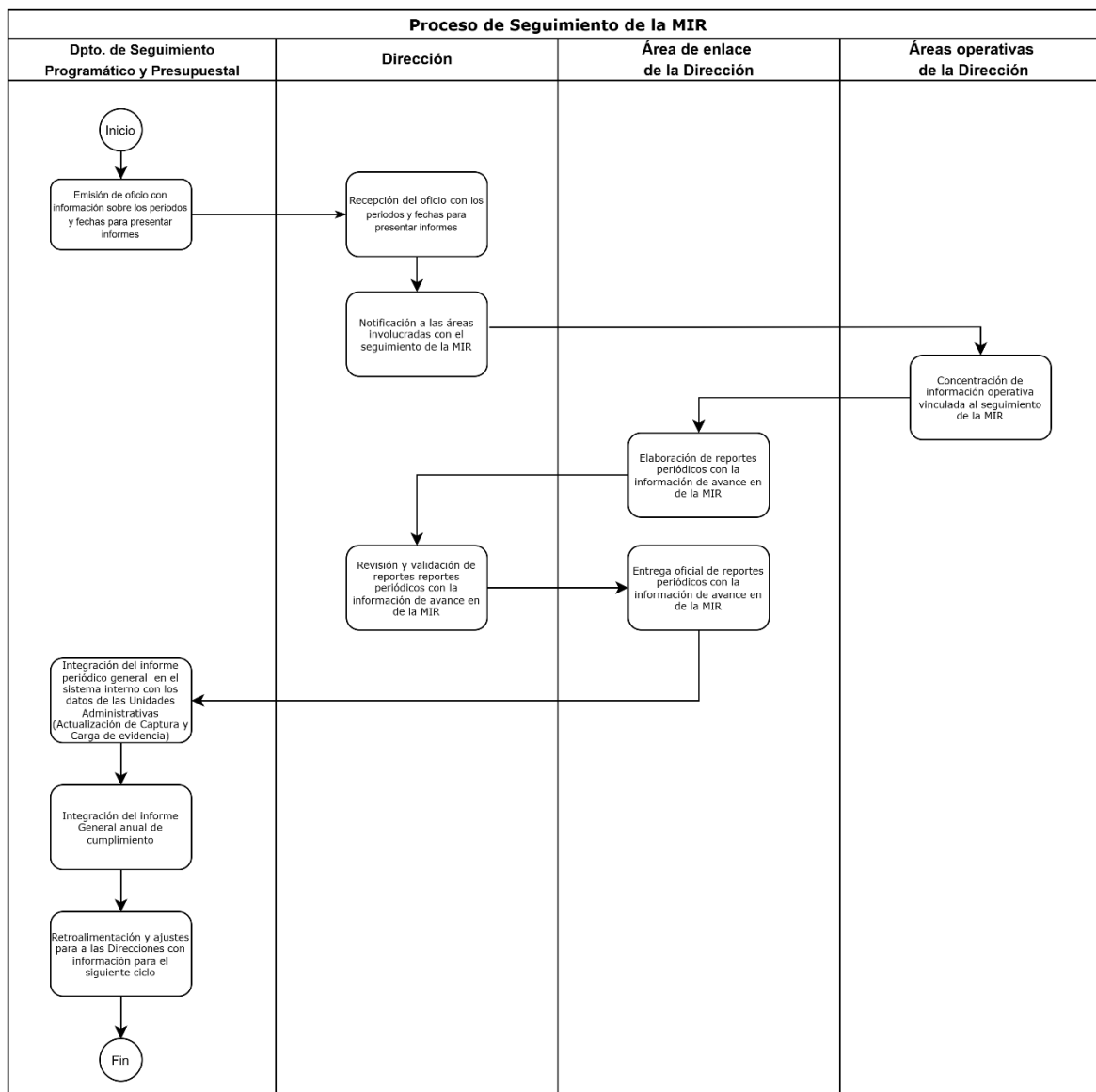
No.	Actividad	Descripción detallada	Responsable	Entradas	Salidas
	seguimiento en SICIP	(AP, AO, MIR, POA) asegurando la validación.	Programático y Presupuestal (SEECH)		
10	Descarga de acuse de anteproyecto	Descargar el acuse del anteproyecto en el SICIP y archivarlo en expediente electrónico.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano cargado	Acuse de anteproyecto
11	Emisión de reportes y oficios de presupuesto autorizado	Generar reportes consolidados y oficios oficiales de presupuesto autorizado, firmarlos y distribuirlos a las áreas.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano autorizado, acuse final	Oficios y reportes de presupuesto autorizado

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

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

Correspondiente al Tema III. Coherencia.

Ilustración 8. Diagrama del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados.



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

Tabla 18. 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 periodos y fechas para informes	Oficio de lineamientos
2	Recepción del oficio y notificación interna	Dirección	Oficio de lineamientos	Oficio recibido y comunicado a áreas	Acuse de recibido, notificación interna
3	Notificación a las áreas involucradas con el seguimiento de la MIR	Dirección	Oficio de notificación de seguimiento	Oficio recibido y comunicado a áreas	Acuse de recibido, notificación interna
4	Concentración de información operativa	Áreas operativas de la Dirección	Registros de actividades, indicadores y avances	Información operativa concentrada	Informes parciales, bases de datos
5	Elaboración de reportes periódicos	Área de enlace de la Dirección	Información operativa de las áreas	Reportes periódicos elaborados	Reportes preliminares
6	Entrega oficial de reportes periódicos	Área de enlace de la Dirección	Reportes elaborados	Reportes entregados a la Dirección	Acuses de entrega
7	Revisión y validación de reportes	Dirección	Reportes periódicos entregados	Reportes validados y observaciones registradas	Actas de validación, reportes con observaciones
8	Integración del informe periódico general en el sistema interno con los datos de las Unidades Administrativas (Actualización de Captura y Carga de evidencia)	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Reportes validados por la Dirección	Informe periódico general integrado	Documento del informe periódico
9	Integración del informe general anual	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Informes periódicos generales	Informe anual consolidado de cumplimiento	Documento del informe anual
10	Retroalimentación y ajustes para el siguiente ciclo	Dpto. de Seguimiento Programático y Presupuestal	Informe anual consolidado	Retroalimentación enviada a las Direcciones	Oficios de retroalimentación, actas de seguimiento

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

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

Información del Pp evaluado

Nombre del Programa	Servicios para la Calidad en Educación Básica	Modalidad y clave	Modalidad E Prestación de Servicios Públicos - Clave 2E208C1
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Ramo	Ramo 33
Unidad Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal	Clave	2E208C1
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
Cobertura en Educación Básica Inclusiva	Modalidad “E” 2E206C1	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Ramo 33	Insuficiente acceso, permanencia y egreso con enfoque de inclusión y equidad en 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 el acceso, permanencia y egreso a la educación básica con una visión inclusiva, equitativa y con respectiva de género, mediante la oferta de escuelas públicas.	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	Facilita que estudiantes lleguen y permanezcan en el sistema, que luego será fortalecido por calidad educativa	Fomentar sinergias en transferencia de alumnado a procesos de calidad, fortalecer visión inclusiva y equitativa
Infraestructura Educativa Básica	Gasto operativo, 2K016D2	Secretaría de Educación y Deporte de Chihuahua	FAM	Insuficiencias y deterioro en la infraestructura física educativa básica en el estado	Garantizar entornos educativos seguros, funcionales y adecuados para la educación básica	Alumnas y alumnos de Educación básica cuentan con espacios educativos inadecuados	Estatal	Construcción, equipamiento, conservación y rehabilitación de infraestructura física de planteles escolares de educación básica pública	Complementaria	Refuerza condiciones físicas, base para un ambiente favorable que el programa de calidad potencia	Coordinar planificación y ejecución con programa 2E208C1 para evitar duplicidad y optimizar recursos
Programa de Becas de Educación Básica Benito Juárez	Transferencia monetaria	CNBBBJ / SEP	Ramo 11	Barreras económicas para el acceso, permanencia y conclusión en educación básica	Proveer apoyo económico directo a estudiantes vulnerables de educación básica federal y estatal	Estudiantes en situación vulnerable	Nacional	Apoyo económico mensual directo a las familias beneficiarias para fomentar la permanencia	Complementario	Atiende vulnerabilidad socioeconómica de la población escolar	Alinear entrega de apoyos a planteles con mayores rezagos y coordinar con el

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
								escolar y contribución a la conclusión de estudios en educación básica			programa de calidad
Distribución Nacional de Libros de Texto Gratuitos	Entrega de bienes, CONALITEG	de CONALITEG SEP /	Ramo 11	Carencia de materiales educativos impresos esenciales para estudiantes	Proveer libros de texto gratuitos actualizados y alineados al plan de estudios	Estudiantes de educación básica	Nacional con operación estatal	Libros de texto gratuitos	Complementario con SEECH (2E208C1)	CONALITEG produce y distribuye los libros; SEECH distribuye localmente para escuelas transferidas, función coordinada para evitar duplicidad y dispersión de esfuerzos	Fortalecer coordinación entre Conaliteg y SEECH para evitar duplicidades en distribución y optimizar logística

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		2E208C1	SERVICIOS PARA LA CALIDAD EN EDUCACIÓN BÁSICA						
Definición del Programa		Brindar los servicios educativos de calidad para las alumnas y alumnos de educación básica en escuelas públicas, a través de ambientes escolares propicios para aprendizaje, con inclusión, equidad y perspectiva de género que generen armonía social.							
Problema a Resolver		Las escuelas públicas de educación básica en el estado de chihuahua, cuentan con ambientes escolares desfavorables para el aprendizaje.							
Concepto		Definición de la Población		Población					
				Total		Mujeres		Hombres	
				Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Población de Referencia									
Población relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.		Escuelas de educación básica estatales, federales y particulares en el estado de Chihuahua		6,749	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.		Escuelas de educación básica estatales y particulares en el estado de Chihuahua		3,435	51%	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 el), y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa. Esta población se considera como elegible para ser atendida y justifica la existencia del programa.		Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua		3,314	49%	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.		Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua que no atendidas por el programa por su capacidad instalada		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. 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.		Escuelas de educación básica federal transferido en el estado de Chihuahua		3,314	49%	0	0%	0	0%

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	2E208C1. Servicios para la Calidad en Educación Básica
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado Chihuahua
Área Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal
Tipo de Evaluación	Específica
Año fiscal evaluado	2025

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Tema II. Pertinencia	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	15 a 27	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.	15 a 27	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.	32 a 35	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	32 a 35	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la	4. Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones (de referencia, postergada, potencial y	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,	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
	trazabilidad de los datos registrados en los documentos oficiales del programa.		Metodología de Marco Lógico del estado de Chihuahua, 2023 (SH de Chihuahua, 2023). Elementos mínimos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales.	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.	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.	asegurando una mayor coherencia entre los productos de planeación y la realidad del programa.	
Tema III. Coherencia	Fortalecer los supuestos de la MIR para que consideren todos los factores externos que pudieran afectar el logro de las metas.	36 a 44	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	Promover la igualdad de acceso a libros de texto gratuitos y materiales didácticos y de limpieza para las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	45 a 50	Estatuto Orgánico de SEECH	6. Explorar mecanismos para la gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza que permita llegar oportunamente a las escuelas de las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	La Dirección de Programación y Presupuesto de SEECH se reúne con los Departamentos de Recursos Materiales, de Libros de Texto y con los directores de las escuelas para explorar los posibles mecanismos para la gestión y entrega de los libros de texto.	Mejorar la gestión y entrega de libros de texto gratuitos y de materiales didácticos y de limpieza en las localidades más alejadas o con dificultades geográficas o climatológicas.	Planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	45 a 50	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	7. 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.	51 a 53	Estatuto Orgánico De Servicios Educativos Del Estado De Chihuahua	8. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.	Identificar compatibilidades y necesidades entre los sistemas SIP y SICIP, con base en los requerimientos de planeación y seguimiento de la MIR. Proponer una solución de vinculación operativa entre ambos sistemas, validarla con las áreas usuarias e implementarla de forma gradual.	Optimizar los tiempos de captura y procesamiento de la información, mejorando la coordinación entre las áreas y fortaleciendo el uso estratégico de los datos para la planeación y seguimiento de la MIR del programa.	Planeación, seguimiento y evaluación.
Tema V. Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevaleciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de	54 a 58	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	9. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada	Incorporar en el diagnóstico en la situación actual del problema, la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación la población del estado, desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica.	Medición más inclusiva y focalizada de la población atendida; mayor capacidad de identificar y atender desigualdades.	Planeación / Programación

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema V. Enfoque social	medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	54 a 58	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	10. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.	Diseñar indicadores adicionales para la MIR, que permitan medir el cambio sobre esa problemática como resultado del programa.	Medición más inclusiva y focalizada de la población atendida; mayor capacidad de identificar y atender desigualdades.	Planeación / Programación

