



MÁS CHIHUAHUA
más de lo bueno
GOBIERNO DEL ESTADO



EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Programa 2E207C1
Cobertura en Educación
Normal y Posgrado (FONE)

Servicios Educativos del Estado
de Chihuahua

INFORME FINAL

19/11/2025



C-EVALUA®
Centro de análisis y evaluación

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



INFORME FINAL

EVALUACIÓN DE ESPECÍFICA

PROGRAMA

2E207C1 COBERTURA EN EDUCACIÓN NORMAL Y POSGRADO (FONE)

SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Presentada por

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

EQUIPO:

JANETT SALVADOR - COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN

ALFREDO DOMÍNGUEZ DIAZ - EVALUADOR SENIOR

DIANA VALADEZ - EVALUADORA SENIOR

JERÓNIMO HERNÁNDEZ – EVALUADOR SENIOR

ELISA GONZÁLEZ - EVALUADORA YOUTH Y DISEÑO GRÁFICO

19 DE NOVIEMBRE DE 2025

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
Objetivo general y específicos de la evaluación	8
Confidencialidad de la información	9
Esquema metodológico	10
Tema I. Datos Generales del Programa.....	10
Tema II. Pertinencia	15
Tema III. Coherencia.....	30
Tema IV. Eficiencia.....	39
Tema V. Enfoque social	49
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	54
Hallazgos por tema metodológico	55
Análisis FODA	59
Conclusiones.....	63
Aspectos susceptibles de mejora	66
Bibliografía	67
Anexos	68
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.....	69
Anexo II. Instrumentos utilizados en el trabajo de campo	77
Anexo III. Flujogramas de Programa	82
Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre programas federales o estatales.....	90
Anexo V. Metodología para la determinación de las poblaciones potencial y objetivo.....	91
Anexo VI. Aspectos Susceptibles de Mejora	92

Índice de tablas

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.	1
Tabla 2. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.....	6
Tabla 3. Población de referencia, potencial y objetivo del Pp 2E207C1.....	11
Tabla 4. Alineación de los Objetivos del programa con otros planes de índole superior.	12
Tabla 5. Misión y Visión de SEECH	13
Tabla 6 Presupuesto del Pp. ejercicio fiscal 2025.	14
Tabla 7. Ficha descriptiva del proceso de Planeación Institucional.....	16
Tabla 8. Ficha descriptiva del proceso de Planeación de Programas Operativos.....	20
Tabla 9. Ficha descriptiva del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.....	23
Tabla 10. Vinculación de Indicadores y metas con los insumos de planeación.....	40
Tabla 11. Ficha descriptiva del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	43
Tabla 12.Productos de la Planeación y su vinculación con el Monitoreo	48
Tabla 13. Indicadores de la MIR del Pp. 2E207C1, su referencia de nivel y qué mide cada indicador.	51
Tabla 14. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.....	66
Tabla 15. Carta del proceso de Planeación Institucional	83
Tabla 16. Carta del proceso de Planeación de Programas Operativos.....	85
Tabla 17. Carta del Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.....	87
Tabla 18. Carta del Proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados	89

Índice de gráficas

Grafica 1.Comparativo de las trayectorias de población potencial y objetivo.....	36
--	----

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE).....	3
Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE).....	16
Ilustración 3 Ciclo de Coordinación de la Planeación.....	26
Ilustración 4. Pertinencia del Macroproceso de Planeación	28
Ilustración 5. Diagrama del proceso de Planeación Institucional	82
Ilustración 6. Diagrama del proceso de Planeación de Programas Operativos.	84
Ilustración 7. Diagrama del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.....	86
Ilustración 8. Diagrama del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados.	88

Siglas y abreviaturas

Sigla/Abreviatura	Definición
AO	Árbol de Objetivos
AP	Árbol de Problemas
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CAM	Centro de Actualización del Magisterio
CCHEP	Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado
CID	Centro de Investigación y Docencia
EA	Estructura Analítica
ENSECH	Escuela Normal Superior Prof. José E. Medrano R.
FONE	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
IByCENECH	Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Chihuahua
Institución Educativa	Escuelas normales, CAM y CID que forman parte del programa 2E207C1
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PED	Plan Estatal de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
Pp	Programa presupuestario
PRODEP	Programa para el Desarrollo Profesional Docente
SEECH	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
SEP	Secretaría de Educación Pública
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario
SIP	Sistema de Indicadores y Presupuesto
UPNECH	Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua

Resumen ejecutivo

Identificación del Programa

Tabla 1. Información descriptiva básica del Programa presupuestario.

Nombre y clave del Programa presupuestario	2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE).			
Entidad responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).			
Nombre de las áreas responsables de la operación del Programa presupuestario	Dirección de Administración, Dirección de Programación y Presupuesto, Departamento de Microplaneación Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal Dirección de Servicios Regionales, Subdirección de Organización y Presupuesto, Departamento de Educación Superior			
Problema que atiende	“Mujeres y hombres con interés en la docencia carecen de formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua.”. (SEECH, 2024, pág. 5).			
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	Población potencial 8,637 “mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que pueden ser atendidos en instituciones federal transferido”, 6,812 mujeres y 1,825 hombres. Población Objetivo 1,304 “mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que pueden ser atendidos en instituciones federal transferido”, 1140 mujeres y 164 hombres.			
Servicios que entrega	Servicio de formación de docentes. Servicio de formación de postgrado proporcionado.			
Presupuesto aprobado, modificado y ejercido en el ciclo fiscal evaluado	Fuente de financiamiento	Presupuesto (Segundo trimestre 2025) pesos		
		Aprobado	Modificado	Ejercido
	Ingresos Fiscales Federales Administrados por el Gobierno del Estado	403,845.18	403,845.18	96,999.60
	Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	1,364,578,827.65	1,364,578,827.65	128,392,7511.70
	Reasignaciones de Recursos Federales Secretaría de Educación Pública	12,919,188.00	12,919,188.00	0
	Total	1,377,901,860.83	1,377,836,503.35	128,489,751.30

Fuente: Diagnóstico del Programa y Seguimiento a la MIR del Pp 2E207C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025a).

Sobre la evaluación

El objetivo de la Evaluación Específica del Programa Cobertura en Educación Normal y Posgrado es valorar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación en la Normal Rural Ricardo Flores Magón, Normal General Miguel Hidalgo, los Centros de Actualización del Magisterio sedes Chihuahua y Ciudad Juárez, y el Centro de Investigación y Docencia, para lograr la eficacia del Programa. Para ello, el equipo evaluador del Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C. (C-evalua) realizó trabajo de análisis documental complementado con trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas y a profundidad con las personas responsables de la toma de decisiones en los procesos de planeación y seguimiento tanto en oficinas centrales de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH) como de las instituciones educativas que comprende esta evaluación.

Principales hallazgos de la evaluación

Pertinencia

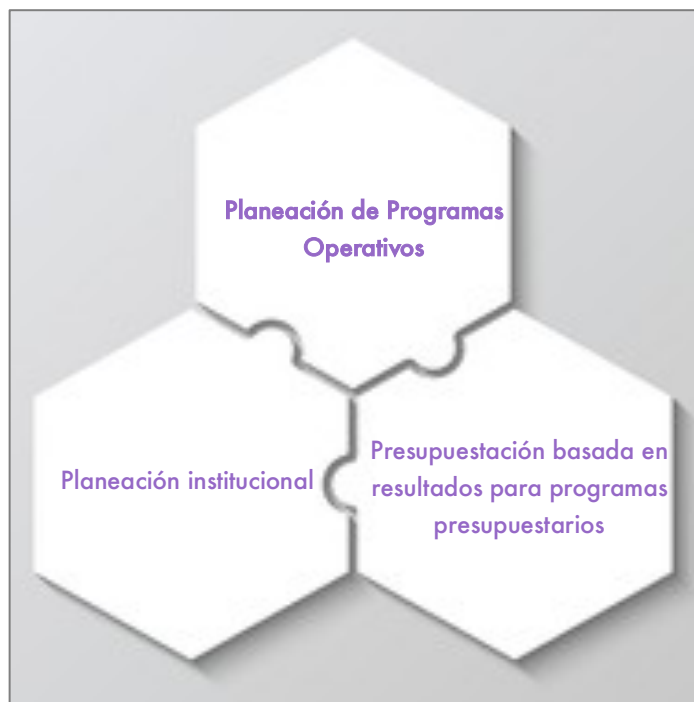
En el trabajo de campo se identificó que la planeación anual¹ en SEECH es un macroproceso compuesto de 3 grandes procesos que se entrelazan y se retroalimentan para la elaboración de los principales instrumentos de planeación y presupuestación:

- **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.
- **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.
- **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 2E207C1
Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE)*



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

Entre los principales hallazgos se encuentran:

- El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH, que articula tres niveles de planeación: 1) Institucional, 2) Operativa y 3) Presupuestal (macro), permitiendo que las acciones se definan de manera ordenada .
- Existe un ciclo de coordinación y retroalimentación donde cada proceso de planeación alimenta al siguiente, permitiendo un ajuste secuencial de metas, actividades y recursos entre SEECH y las instituciones educativas.
- El proceso de planeación es normativamente pertinente, asegurando una coherencia vertical entre los objetivos del programa y los marcos de planeación de nivel superior como el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación.
- El personal de las instituciones educativas está organizado en áreas con funciones y perfiles normativamente establecidos, y se cuenta con recursos financieros e infraestructura suficientes para cubrir la operación ordinaria.
- Los sistemas de información SICIP (Sistema de Integración de Información Presupuestaria) y SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto) son identificados como fuentes relevantes y parte importante del flujo de información entre SEECH y las instituciones.
- Que, a pesar de la existencia de una coordinación formal, se generan tensiones recurrentes entre SEECH y las instituciones educativas debido a que las convocatorias

y solicitudes de información se perciben como "abruptas", sugiriendo una comunicación inoportuna de ajustes o un desconocimiento del proceso completo por parte de los involucrados.

- Que existe una tensión entre el cumplimiento normativo (que exige homogeneidad) y la pertinencia práctica, ya que la escasa flexibilidad en los procesos de planeación limita la capacidad de las instituciones para definir metas e indicadores que respondan a sus contextos y realidades específicas.
- Los recursos financieros son suficientes para la operación ordinaria, pero se identifican como limitados para actividades adicionales o de mejora, restringiendo la capacidad de innovación más allá de lo básico.
- Que, aunque se cuenta con la infraestructura necesaria, se identifican oportunidades de mejora en equipamiento tecnológico, como el equipo de cómputo.

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 demuestra una sólida y explícita vinculación vertical y horizontal con los instrumentos de planeación de nivel superior, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo (PED 2022-2027), el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4.
- A nivel institucional, los objetivos del programa son congruentes con la Misión y Visión de SEECH, enfocándose en garantizar una educación equitativa, el acceso, la permanencia y el egreso.
- Aunque existen coincidencias en los programas ofrecidos por distintas instituciones (Normales, CAM, UPN/UPNECH, posgrados), no se observa una duplicidad de servicios, sino una complementariedad estratégica basada en la diferenciación territorial (atención a la capital, zonas rurales, región sur) y de perfiles de la población objetivo (formación inicial, actualización de docentes en servicio, especialización).
- La oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).
- El programa ha mantenido una cobertura estable y consistente sobre su población objetivo (quienes son atendidos), manteniéndose en promedio 1,311 personas entre 2022 y 2025.
- Las instituciones adscritas a SEECH demuestran una alta eficiencia interna, logrando que más del 95% del alumnado que ingresa no solo concluye sus estudios, sino que también se titula.
- Existe un riesgo de solapamiento en programas de actualización y educación inicial entre los CAM y la UPNECH, lo que evidencia la necesidad de establecer mecanismos formales de coordinación interinstitucional para evitar la dispersión de recursos.

- Se observa una brecha estructural y creciente entre la población potencial (demanda estimada) y la población objetivo (capacidad de atención). La población potencial se incrementó de ~1,876 promedio del 2022 al 2024 a 8,637 en 2025, mientras que la capacidad de atención se mantuvo fija en ~1,311 promedio de 2022 a 2025, limitando el impacto del programa a una cobertura histórica de solo el 31.4%. Este porcentaje se obtiene al dividir la matrícula promedio atendida entre la población potencial de cada año y multiplicar por cien; así, mientras entre 2022 y 2024 la cobertura rondó el 70% (1,311 / 1,876), en 2025 cayó hasta el 15% (1,311 / 8,637). Al integrar el periodo completo, el promedio ponderado resulta en 31.4% lo que confirma que la expansión de la demanda no fue acompañada de un incremento proporcional en la capacidad de atención, generando un déficit acumulado que limita la efectividad del programa.
- El grado de alineamiento entre los indicadores de la MIR y la dinámica de la población se valora como "Medio" (51-80%), ya que los indicadores de componentes están condicionados por la capacidad instalada fija y no pueden responder al crecimiento de la demanda potencial.

Eficiencia

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

- El 100% de los 8 indicadores de la MIR (en todos sus niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades) utilizan de manera directa insumos generados por el proceso de planeación para su cálculo y seguimiento, lo que demuestra una alta articulación entre la planeación y el monitoreo.
- La planeación genera insumos clave y sólidos como diagnósticos poblacionales, proyecciones de matrícula y estimaciones presupuestales, que sirven como base para establecer metas medibles de cobertura, permanencia y titulación.
- El proceso de monitoreo se sostiene en un calendario anual definido por SEECH, lo cual es una buena práctica que aporta certidumbre y homogeneidad a todas las instituciones para la entrega de reportes.
- Los factores que limitan el cumplimiento de metas no son procesos formales, sino incidentes recurrentes como la variabilidad en la demanda estudiantil, los trámites administrativos impredecibles, las solicitudes de información de última hora y los cambios inesperados en los formatos de reporte.
- No se identifican mecanismos formales para una gestión de riesgos preventiva. La gestión actual es reactiva y los supuestos de la MIR no contemplan los riesgos internos más relevantes, como la poca flexibilidad en la definición de metas.
- La periodicidad de la planeación (anual) no está alineada con la del monitoreo (trimestral), lo que provoca una falta de insumos intermedios para un seguimiento oportuno y detallado de los avances en componentes y actividades.
- Las instituciones educativas tienen escasa oportunidad y margen de participación para incidir en la definición de indicadores y metas, lo que genera el riesgo de que estas

respondan más a criterios administrativos que a la capacidad real de operación y al contexto local.

- Se identificó que la aplicación informática (SICIP, SIP) no se utiliza explícitamente en el proceso de Seguimiento de la MIR, el cual se percibe como un registro administrativo/manual

Enfoque social

- El programa contribuye de manera directa y sustancial al derecho social número 5, "A la Educación", establecido en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el estado de Chihuahua, a través de sus componentes de formación de docentes y posgrado.
- De forma indirecta, el programa contribuye al derecho social número 3, "Al trabajo", al preparar profesionales para el empleo en el sector educativo.
- El programa ha logrado resultados significativos en eficiencia interna, con niveles de eficiencia terminal y titulación superiores al 95% en las instituciones adscritas a SEECH.
- El programa ha incorporado de manera transversal en su diseño y operación principios de equidad, inclusión, perspectiva de género y derechos humanos y así como una oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).
- El programa no está diseñado explícitamente para atender a población en condición de pobreza; su criterio de focalización no es socioeconómico. La vulnerabilidad que atiende se relaciona con barreras de acceso y permanencia en la educación superior.
- Los objetivos e indicadores actuales del programa no aportan información relevante para identificar y medir brechas de desigualdad social, ya que los datos no se desagregan (por ejemplo, por género) para permitir un análisis de brechas.
- A pesar de la alta eficiencia interna, el impacto del programa es limitado por su baja cobertura histórica, que se mantiene en apenas un 31.4% de la población potencial.

Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

Derivado del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones

Tabla 2. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
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.	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.
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.	2. Incorporar en el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las instituciones educativas.

Tema III. Coherencia	Evitar el solapamiento de programas.	3. Fomentar mecanismos de coordinación para alinear la oferta educativa de posgrado, compartir diagnósticos de demanda y evitar el solapamiento de programas.
Tema III. Coherencia	Generar evidencia sólida para la toma de decisiones sobre alternativas de solución para la brecha entre la población potencial y la atendida.	4. Realizar un estudio de demanda insatisfecha a nivel normal y posgrado, y de sus alternativas de solución.
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	5. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
Tema IV. Eficiencia	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	6. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
Tema V. Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	7. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR, 8. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

Fuente. Elaboración propia. C-evalua, 2025.

Conclusión

El programa se distingue por una estructura robusta de planeación y una rigurosa alineación normativa, elementos que aseguran tanto la coherencia como una alta eficiencia interna. Estos factores se reflejan en procesos claramente definidos y en una coordinación estratégica eficaz, lo cual permite un funcionamiento predecible y da como resultado altos índices de eficiencia terminal y un entorno educativo complementario.

Sin embargo, estas fortalezas se ven opacadas en parte por limitaciones estructurales, principalmente la rigidez en la implementación y la centralización en la toma de decisiones. La escasa participación de las instituciones en la definición y ajuste de metas, sumada a una capacidad instalada que permanece estática, restringe la adaptabilidad del programa, así como su potencial de impacto más amplio. Además, la ausencia de mecanismos formales para la gestión de riesgos y la falta de flexibilidad operativa representan retos clave para incrementar la pertinencia práctica y ampliar la cobertura.

Aunque el programa constituye un referente en planeación estratégica y eficiencia institucional, asegurar su relevancia y sostenibilidad en el largo plazo requerirá fortalecer mecanismos de flexibilidad, fomentar una mayor participación institucional y evolucionar hacia esquemas de gestión más adaptativos y proactivos, que puedan responder eficazmente a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

Objetivo general y específicos de la evaluación

Objetivo general

Evaluar la pertinencia, coherencia y eficiencia del proceso de planeación, en la Normal Rural Ricardo Flores Magón, Normal General Miguel Hidalgo, los Centros de Actualización del Magisterio sedes Chihuahua y Cd. Juárez y el Centro de Investigación y Docencia, para lograr la eficacia del programa.

Objetivos específicos

- Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, en la Normal Rural Ricardo Flores Magón, Normal General Miguel Hidalgo, los Centros de Actualización del Magisterio sedes Chihuahua y Cd. Juárez y el Centro de Investigación y Docencia, 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

Tema I. Datos Generales del Programa

A. Nombre y clave del Programa presupuestario.

2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE).

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

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH).

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

- Dirección de Administración,
- Dirección de Programación y Presupuesto,
- Departamento de Microplaneación
- Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal
- Dirección de Servicios Regionales,
- Subdirección de Organización y Presupuesto,
- Departamento de Educación Superior

D. Año de inicio de operación:

2010

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

Según lo señalado por el diagnóstico del Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado, la problemática que busca atender el programa se define textualmente de la siguiente manera:

“Mujeres y hombres con interés en la docencia carecen de formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua.”. (SEECH, 2024, pág. 5).

F. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.

Conforme a la definición establecida para cada tipo de población en el diagnóstico del Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado, la Tabla 3 presenta la descripción y cuantificación de la población de referencia, potencial y objetivo. Esta información es consistente con los datos de la población registrada en la MIR del programa, disponibles en el sitio web de SEECH para su consulta.

Tabla 3. Población de referencia, potencial y objetivo del Pp 2E207C1.

Tipo de población	Descripción de la población	Cantidad	Unidad de medida
Referencia. Población relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones estatales, federales y privadas.	13,385	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua.
Potencial. Se construye a partir de la población referencia que es afectada directamente o que presenta el problema y, por lo tanto, requiere de los servicios que proveerá el programa. Esta población se considera como elegible para ser atendida y justifica la existencia del programa.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que pueden ser atendidos en instituciones federal transferido.	8,637	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua.
Objetivo. Es un subgrupo de la población potencial (personas, familias, empresas, instituciones) que el programa atenderá en un período determinado, partiendo de criterios de focalización con base en las restricciones de recursos humanos y presupuestales. En algunos casos, la población objetivo corresponde con la población potencial, siempre y cuando las restricciones de recursos permitan la atención del total de la población potencial.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones federal transferido, que el programa está en posibilidades de atender por su capacidad instalada.	1,304	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua.

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico y la MIR 2025 del Pp 2E207C1. (SEECH, 2025a)

G. Contribución del Programa presupuestario a instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional.

El Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado, se alinea con los instrumentos normativos de la planeación estratégica en el ámbito nacional, estatal e internacional, siendo consistente con lo señalado en la MIR 2025 y el documento denominado “Alineación de programas presupuestarios vigentes 2025” (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2025a).

En la siguiente tabla se presenta la contribución de los objetivos de la MIR del programa con los marcos normativos vigentes:

Tabla 4. Alineación de los Objetivos del programa con otros planes de índole superior.

Objetivos del programa, MIR 2025	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	Plan Estatal de Desarrollo, Chihuahua 2022-2027	Programa Sectorial de Educación, PMP Chihuahua 2022-2027	Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 20230
	Eje 2. Desarrollo con bienestar y humanismo.	Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.	Programa 1. Calidad Educativa.	ODS 4 Educación
Fin: Contribuir a ampliar la cobertura en educación normal y posgrado	Objetivo 2.3: Garantizar una educación inclusiva y equitativa para todos los grupos poblacionales	Objetivo 1: Ampliar acceso estatal en educación normal y posgrado	Objetivo: Asegurar acceso y permanencia en educación normal y posgrado para todos	Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. No se especifica ningún origen.
Propósito: Los centros de trabajo federal transferidos garantizan el acceso a educación normal y posgrado		Estrategia 1: Garantizar el derecho a la educación para toda la población chihuahuense	Estrategia 1: Ampliar oportunidades educativas en educación normal y posgrado para todos los segmentos	
Componentes: C01. Gestión de la operación de los servicios de educación normal realizada. C02. Gestión de la operación de los servicios de posgrado realizada		Línea de acción 2: Resolver los problemas de reprobación y deserción de estudiantes. No se especifica ningún origen.	Línea de acción 1: Reducir las brechas de cobertura en todos los tipos, niveles y modalidades educativas. No se especifica ningún origen.	

Fuente: Elaboración propia con base en la información del (Gobierno de México, 2025), (Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua, 2022), (SEECH, 2022)y ODS 20230. C-evalua, 2025.

H. Particularidades del Programa Presupuestario

El Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado se define tanto en su diagnóstico como en su MIR de la siguiente manera:

“Brinda el servicio educativo a mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación, con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respecto a los derechos humanos, para formar profesionistas en educación con perfil idóneo.” (SEECH, 2025a)

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

Al respecto, SEECH en su carácter de unidad responsable de la operación del Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado, es un Organismo Público Descentralizado que tiene por objeto la dirección técnica y administrativa de los establecimientos educativos que se transfieren al Estado por parte de la Federación. En este marco, su misión y visión institucional se citan conforme a lo siguiente:

Tabla 5. Misión y Visión de SEECH

Misión	Visión
“Somos un organismo público responsable de promover el acceso a una educación básica y normal, humanista y de calidad que impulse el desarrollo integral del educando, basado en el trabajo colaborativo.”	“Ser un organismo público con liderazgo educativo, ético, equitativo, con compromiso social, encaminado a la innovación que promueva el acceso, permanencia y egreso del alumnado, en sus procesos formativos, alcanzando la calidad para contribuir en la formación ciudadana.”

Fuente: Elaboración propia con base en el Diagnóstico del Pp 2E207C1. C-evalua, 2025.

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

De acuerdo con la MIR 2025 del Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado, los servicios (componentes) que brinda este programa para el logro de su propósito son los siguientes:

- 1) **Servicio de formación de docentes proporcionado**, En el cual para atender al indicador de “Porcentaje de personas que concluyen el ciclo en educación normal en t respecto de quienes lo iniciaron” se programó que 235 alumnas y alumnos egresarían respecto de los 253 de ingreso al inicio del ciclo. Este resultado representa un cumplimiento del 92.88.%. (SEECH, 2025a)
- 2) **Servicio de formación de postgrado proporcionado**, En el cual para atender al indicador de “Porcentaje de personas que concluyen el posgrado en t respecto de quienes lo iniciaron” se programó que 78 alumnas y alumnos egresarían respecto de los 98 de ingreso al inicio del ciclo. Este resultado representa un cumplimiento de 79.59%. (SEECH, 2025a)

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

El presupuesto aprobado al Pp 2E207C1 para el ejercicio fiscal 2025, fue de 1,377,901,860.83 pesos, integrado por tres fuentes de financiamiento (Tabla 4). Este presupuesto se modificó a 1,377,836,503.35 pesos, del cual, con corte al segundo trimestre, el gasto del presupuesto asciende a 128,489,751.30 pesos (SEECH, 2025a), lo que representa un 9.32% respecto del presupuesto modificado, conforme a la siguiente distribución:

Tabla 6 Presupuesto del Pp. ejercicio fiscal 2025.

Fuente de Financiamiento	Origen	Porcentaje	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
Ingresos Fiscales Federales Administrados por el Gobierno del Estado	Recursos Estatales	0.03%	403,845.18	403,845.18	96,999.60
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	Recursos Federales	99.03	1,364,578,827.65	1,364,578,827.65	128,392,7511.70
Reasignaciones de Recursos Federales Secretaría de Educación Pública	Recursos Federales	0.94%	12,919,188.00	12,919,188.00	0
TOTAL			1,377,901,860.83	1,377,836,503.35	128,489,751.30

Fuente de información: Seguimiento a la MIR del Pp 2E207C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025a).

Tema II. Pertinencia

Pregunta 1.

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

Desarrollo metodológico

Para responder esta pregunta en el marco de la evaluación del Pp 2E207C1, 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

El programa 2E207C1 “Cobertura en Educación Normal y Posgrado” tiene como propósito que mujeres y hombres con interés en la docencia cuentan con formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua.

Para el logro de este propósito, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa cuenta con 2 componentes:

- C01. Servicio de formación de docentes proporcionado.
- C02. Servicio de formación de posgrado proporcionado.

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. Se realiza en cada institución educativa³.
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.

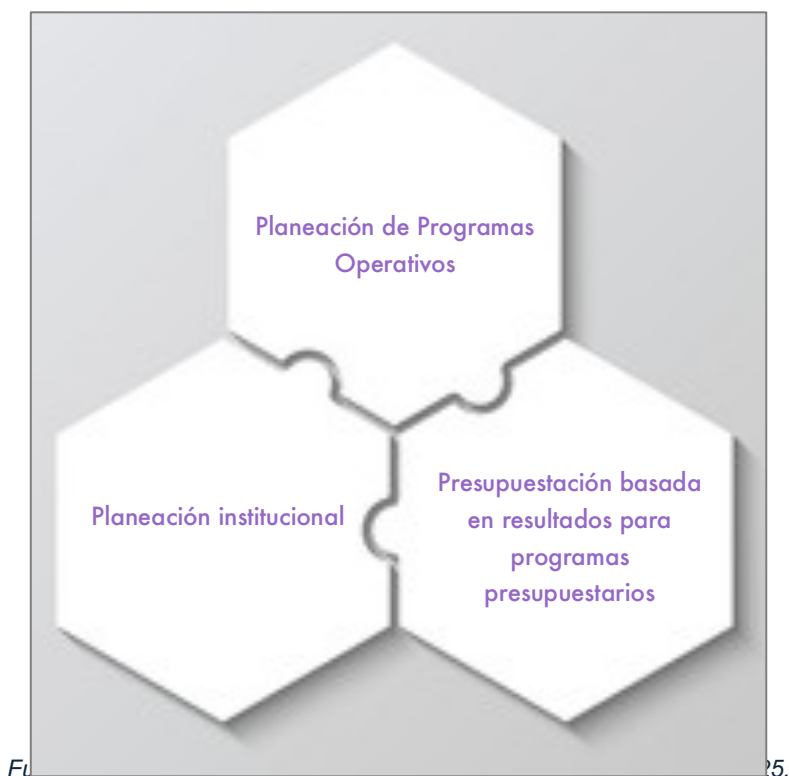
² Es aparte la planeación estratégica de mediano y largo plazo, que sirven como marco de referencia a la planeación anual.

³ Para la evaluación del programa 2E207C1 “institución educativa” corresponde a las escuelas Normales y de Posgrados que ejecutan acciones con recursos del fondo.

3. **Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.** Acorde con el ciclo presupuestario, esta planeación se caracteriza por centrarse en el programa presupuestario y concatena los objetivos (fin, propósito, componente y actividad), indicadores y metas. Se caracteriza por la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa.

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

Ilustración 2. Macroproceso y procesos de planeación anual del Pp 2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE)



1. Proceso de Planeación Institucional.

Descripción

Tabla 7. Ficha descriptiva del proceso de Planeación Institucional

Nombre del proceso	Planeación Institucional
Descripción	Proceso mediante el cual la Dirección de área convoca a las Subdirecciones/Departamentos para actualizar diagnósticos internos, definir metas y objetivos, asignar responsables y

	calendarizar actividades, con el fin de integrar un Plan de Trabajo que será revisado y validado por la Dirección.
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.
Responsable	Dirección de Área
Coordinación	Subdirecciones académicas, administrativas y áreas de apoyo, encargadas de elaborar diagnósticos, definir metas y actividades, y consolidar la información en el Plan de Trabajo.
Destinatario	Dirección General y comunidad institucional que recibe lineamientos, metas y actividades derivados del Plan de Trabajo.
Límites	— Inicio: Convocatoria de la Dirección General a las Subdirecciones. — Fin: Revisión y validación del Plan de Trabajo por parte de la Dirección.
Insumos	— Oficio o convocatoria de la Dirección General. — Diagnósticos internos de las áreas. — Resultados y reportes previos. — Normatividad institucional.
Productos	— Plan de Trabajo institucional validado. — Metas y objetivos definidos. — Calendario de actividades con responsables asignados.
Registros	— Actas de reuniones de planeación. — Documentos de diagnósticos. — Borradores de metas y actividades. — Versión final validada del Plan de Trabajo.
Procesos asociados	— Proceso de Planeación de Programas Operativos. — Proceso de Seguimiento de la MIR. — Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.
Aplicación informática	— Procesadores de texto, hojas de cálculo

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

Valoración

Insumos

Con respecto del análisis de los Insumos y recursos de los procesos vinculados a los componentes de la MIR, se identificó que:

- **Tiempo:** El tiempo de realización del proceso está definido por lineamientos y calendarios emitidos por SEECH. Esto asegura que las actividades fijas y cíclicas se cumplan en los periodos previstos.
- **Personal:** Las Instituciones Educativas cuentan con personal organizado en áreas específicas (dirección, subdirecciones, control escolar, recursos humanos, financieros y materiales), con funciones y perfiles normativamente establecidos. Sin embargo, la carga de trabajo varía según las necesidades semestrales, lo que puede tensionar la suficiencia del personal en determinados momentos.
- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros permiten cubrir la operación ordinaria de las instituciones y se gestionan a través de áreas administrativas. Sin embargo, durante el proceso de entrevistas con involucrados en los procesos se identificó que estos recursos suelen ser limitados para actividades adicionales o de mejora, lo que restringe 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

Con respecto a si ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?, se identificó que existe una relación coordinada entre el proceso de planeación dirigido por SEECH y la planeación realizada por las instituciones educativas. (Ver Ilustración 3 Ciclo de Coordinación de la Planeación.

Este ciclo de retroalimentación señala y describe como cada proceso alimenta la planeación del siguiente, permitiendo ajustar metas, actividades y recursos de acuerdo con las condiciones observadas, estableciendo una clara dependencia entre los procesos de planeación.

Sistemas de información

Con respecto a ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?, es importante señalar que se identificó a lo largo de los procesos que los sistemas como SICIP y SIP son parte importante del flujo de información entre el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH y los procesos de planeación de las Instituciones Educativas, por lo que se deben considerar fuentes de información relevantes para el proceso.

Coordinación

Con respecto de si ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?, Es importante señalar que se identificó que existe una coordinación entre el proceso de planeación dirigido por SEECH y los procesos de planeación de las instituciones educativas. Esta coordinación requiere atender convocatorias y actividades en tiempos definidos por distintos actores, con el fin de dar cumplimiento a la normatividad. Durante las entrevistas con personal tanto de SEECH como de las instituciones educativas, se identificó que esta dinámica genera tensiones en las áreas, ya que en varias ocasiones los llamados para la realización de actividades se perciben como abruptos. Esto sugiere que puede existir un desconocimiento del proceso completo o bien que se realizan ajustes en su operación sin que la éstos se comuniquen oportunamente a todos los participantes.

Pertinencia

Con respecto a la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla, se identificó que el proceso de planeación interna de las Instituciones Educativas es pertinente desde una perspectiva normativa, ya que se encuentra alineado con los marcos superiores de planeación estatal y sectorial. Los lineamientos, metas e indicadores emitidos responden a las disposiciones establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo y en los programas educativos vigentes, lo cual garantiza que las instituciones de educación normal y posgrado operen bajo criterios homogéneos y estandarizados.

En el plano operativo, se observa que el proceso cumple con los tiempos y requerimientos definidos en cada nivel. SEECH establece calendarios y fechas clave, mientras que las instituciones educativas integran diagnósticos y metas conforme a dichos plazos. Esta dinámica asegura una coordinación secuencial que permite avanzar de manera ordenada desde la planeación estatal hasta la planeación institucional. (Ver Ilustración 4. Pertinencia del Macroproceso de Planeación).

No obstante, también se identificó que, aunque los plazos y la normatividad se cumplen, la pertinencia práctica del proceso depende en gran medida de su capacidad para ajustarse a las particularidades de cada institución educativa. Aunque SEECH ofrece un marco de referencia claro, las instituciones educativas deben adaptar estos lineamientos a sus condiciones específicas. En este sentido, la flexibilidad está directamente vinculada con la definición de metas operativas, pues son éstas las que permiten traducir los objetivos generales en acciones concretas y factibles. Esta situación puede generar tensiones entre el cumplimiento estricto de la normatividad y la flexibilidad necesaria para atender las necesidades propias de las instituciones educativas y sus contextos.

Importancia estratégica

El proceso de Planeación Institucional desempeña un papel estratégico al conectar la operación de las instituciones de educación normal y posgrado con los marcos de planeación estatal y

nacional. A través de lineamientos y formatos homogéneos, se asegura que los programas presupuestarios se desarrollen bajo un esquema común, lo que favorece la coherencia vertical entre los objetivos generales de la política estatal y las acciones específicas implementadas en cada institución educativa.

El proceso también opera como un mecanismo de retroalimentación. Los resultados de cada ciclo sirven de insumo para el siguiente, lo que configura un ciclo de continuidad. No obstante, este valor depende de que la retroalimentación se traduzca en ajustes efectivos.

2. Proceso de Planeación de Programas Operativos.

Descripción

Tabla 8. Ficha descriptiva del proceso de Planeación de Programas Operativos

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), el cual es revisado y validado por la Dirección para su formalización.
Misión/objetivo	El proceso asegura 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
Destinatario	— 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	— Inicio: Recepción del oficio de presupuesto autorizado. — Fin: Entrega del Programa Operativo Anual validado por la Dirección
Insumos	— Oficios de presupuesto autorizado — Resultados del ciclo anterior — Diagnósticos institucionales — Normatividad aplicable — Metas sectoriales establecidas
Productos	— Documento del Plan Operativo Anual (POA);

	— Metas y Actividades calendarizadas; — Programas y actividades con recursos asignados; — Oficios y reportes de validación.
Registros	— Actas de planeación; — Formatos de indicadores; — Evidencias de reuniones — Reportes de carga en SICIP.
Procesos asociados	— Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios — Proceso de Planeación Institucional — Proceso de Seguimiento de la MIR
Aplicación informática	— SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario) — SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto).

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

Valoración

Insumos

Con respecto del análisis de los Insumos y recursos de los procesos vinculados a los componentes de la MIR, se identificó que:

- **Tiempo:** El tiempo de realización del proceso está definido por lineamientos y calendarios emitidos por SEECH. Esto asegura que las actividades fijas y cíclicas se cumplan en los periodos previstos.
- **Personal:** Las instituciones educativas cuentan con personal organizado en áreas específicas (dirección, subdirecciones, control escolar, recursos humanos, financieros y materiales), con funciones y perfiles normativamente establecidos.
- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros permiten cubrir la operación ordinaria de las instituciones y se gestionan a través de áreas administrativas. Sin embargo, durante el proceso de entrevistas con involucrados en los procesos se identificó que estos recursos suelen ser limitados para actividades adicionales o de mejora, lo que restringe 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

Con respecto a si ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?, se identificó que existe una relación coordinada entre el proceso de

Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH y la planeación realizada por las instituciones educativas. (Ver Ilustración 3 Ciclo de Coordinación de la Planeación).

Este ciclo de retroalimentación señala y describe como cada proceso alimenta la planeación del siguiente, permitiendo ajustar metas, actividades y recursos de acuerdo con las condiciones observadas, estableciendo una clara dependencia entre los procesos de planeación.

Sistemas de información

Con respecto a si ¿los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?, es importante señalar que se identificó a lo largo de los procesos que los sistemas como SICIP y SIP son parte importante del flujo de información entre el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH y los procesos de planeación de las instituciones educativas, por lo que se deben considerar fuentes de información relevantes para el proceso.

Coordinación

En relación con la adecuación de la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno y dependencias involucradas en la implementación del proceso, se identificó que existe una vinculación efectiva entre la planeación dirigida por SEECH y los procesos de planeación de las instituciones educativas. Esta coordinación implica atender convocatorias y actividades en tiempos definidos por distintos actores, con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad vigente.

No obstante, durante las entrevistas con personal de SEECH y de las instituciones educativas se destacó que esta dinámica genera tensiones en las áreas, ya que en diversas ocasiones los llamados para realizar actividades son percibidos como abruptos. Ello sugiere la posibilidad de un desconocimiento del proceso en su conjunto o bien la existencia de ajustes en su operación que no siempre son comunicados de manera oportuna a todas las áreas participantes.

Pertinencia

En relación con la pertinencia del proceso en el contexto y las condiciones en que se desarrolla, se identificó que el proceso de Planeación de Programas Operativos resulta pertinente desde una perspectiva normativa, ya que se encuentra alineada con los marcos superiores de planeación estatal y sectorial. Esta alineación garantiza que las instituciones de educación normal y posgrado operen bajo criterios homogéneos y estandarizados. Además, los avances derivados de esta planeación constituyen un insumo directo para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en los instrumentos de planeación estatales.

Desde el ámbito operativo, se observa que el proceso cumple con los tiempos y requerimientos definidos, lo cual asegura una coordinación secuencial que permite avanzar de manera

ordenada desde la planeación estatal hasta la planeación operativa. (Ver Ilustración 4. Pertinencia del Macroproceso de Planeación).

No obstante, también se identificó que, si bien los plazos y la normatividad se cumplen, la pertinencia práctica del proceso depende en gran medida de su capacidad para ajustarse a las particularidades de cada institución educativa. Aunque SEECH proporciona un marco de referencia claro, las instituciones educativas deben adaptar dichos lineamientos a sus condiciones específicas. En este punto, la necesidad de flexibilidad se vincula directamente con la definición de metas operativas, pues son éstas las que determinan la manera en que se aterrizan los objetivos generales en la práctica cotidiana. Esta situación, en ocasiones, genera tensiones entre el cumplimiento estricto de la normatividad y la flexibilidad requerida para responder a las necesidades propias de las instituciones educativas y sus contextos.

Importancia estratégica

El proceso de Planeación de Programas Operativos tiene un papel estratégico porque conecta la operación de las instituciones de educación normal y posgrado con los marcos de planeación estatal y nacional asegurando que los recursos presupuestarios se vinculen con indicadores y metas, lo que facilita la coherencia vertical entre los objetivos generales de política estatal, los de las instituciones y el ejercicio del recurso presupuestal.

Al integrar diagnósticos, objetivos y presupuestos en instrumentos como el POA, se busca que los recursos financieros, humanos y materiales se orienten hacia resultados definidos. Esto contribuye a que el gasto público educativo se gestione con base en resultados.

3. Proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios.

Descripción del proceso

Tabla 9. Ficha descriptiva del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios

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

Misión/objetivo	Garantizar que la información programática, financiera y de personal sea integrada y validada de manera ordenada, a fin de contar con un presupuesto autorizado que asegure la operación continua y eficiente de los programas del SEECH.
Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Coordinación:	El proceso se coordina con las Direcciones, encargadas de la carga y ajuste de metas y objetivos en el SIP, y con el Departamento de Cómputo y Recursos Humanos, responsable de elaborar y ajustar el costeo de servicios personales.
Destinatario	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	— Oficio de arranque del proceso de Integración del Anteproyecto "del año siguiente". — Lineamientos y techos financieros. — Costeo de servicios personales. — Información programática y diagnósticos (AP, AO, POA, 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	— Archivos planos de planeación cargados en SICIP (Momento 1 y 2). — 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	— Proceso de Planeación de Programas Operativos. — Proceso de Planeación Institucional. — Proceso de Seguimiento de la MIR.
Aplicación informática	— SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario) — SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto).

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

Valoración

Insumos y recursos

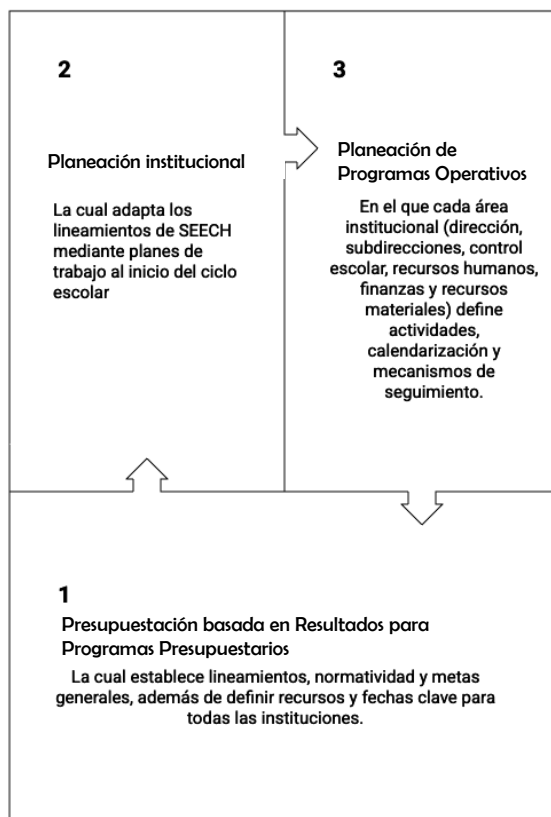
Con respecto del análisis de los Insumos y recursos de los procesos vinculados a los componentes de la MIR, se identificó que:

- **Tiempo:** El tiempo de realización del proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios está definido por lineamientos y calendarios emitidos por el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal. Esto asegura que las actividades fijas y cíclicas se cumplan en los periodos previstos.
- **Personal:** Las instituciones educativas cuentan con personal organizado en áreas específicas (dirección, subdirecciones, control escolar, recursos humanos, financieros y materiales), con funciones y perfiles normativamente establecidos.
- **Recursos Financieros:** Las instituciones educativas, cuentan con recursos financieros suficientes que permiten cubrir la operación ordinaria de las instituciones. Sin embargo, durante el proceso de entrevistas con el personal involucrado en el proceso, se identificó que estos recursos pueden tener una participación limitados en actividades adicionales o de mejora en torno al proceso, lo que restringe la capacidad de respuesta más allá de la atención básica a las actividades de este.
- **Infraestructura:** Las instituciones educativas disponen de infraestructura y capacidad instalada para la ejecución de las actividades del proceso. Sin embargo, se destaca la existencia de oportunidades para mejorar en elementos como el equipo de cómputo.

Productos

Con respecto a si ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?, se identificó que existe una relación coordinada entre el proceso de planeación dirigido por SEECH y la planeación realizada por las instituciones educativas.

Ilustración 3 Ciclo de Coordinación de la Planeación.



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

Este ciclo de retroalimentación señala y describe como cada proceso alimenta la planeación del siguiente, permitiendo ajustar metas, actividades y recursos de acuerdo con las condiciones observadas, estableciendo una clara dependencia entre los procesos de planeación.

Sistemas de información

Con respecto a ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?, es importante señalar que se identificó a lo largo de los procesos que los sistemas como SICIP y SIP son parte importante del flujo de información entre el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH y los procesos de planeación de las instituciones educativas, por lo que se deben considerar fuentes de información relevantes para el proceso.

Coordinación

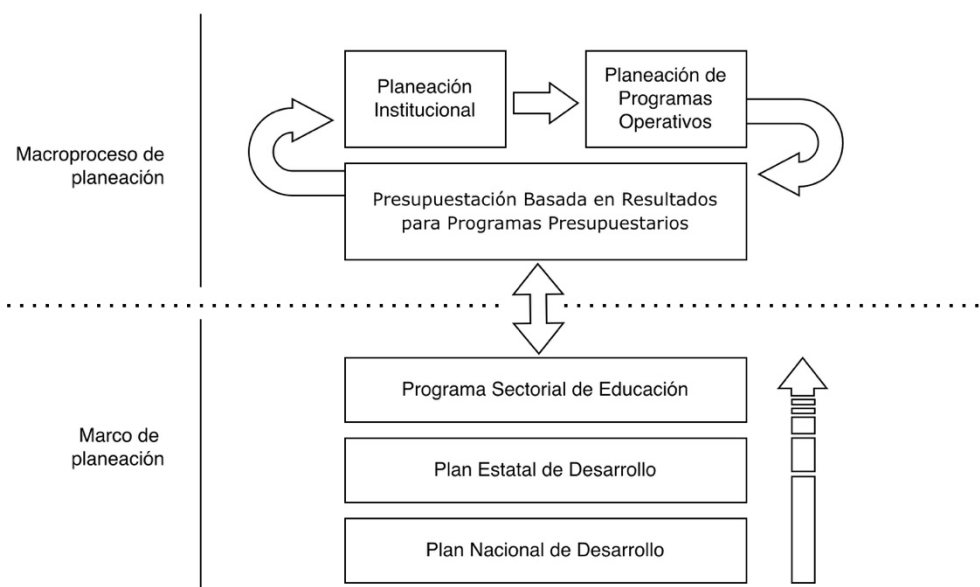
Con respecto de si ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?, Es importante señalar que se identificó que existe una coordinación entre el proceso de planeación dirigido por SEECH y los procesos de planeación de las instituciones educativas. Esta coordinación requiere atender convocatorias y actividades en tiempos definidos por distintos actores, con el fin de dar cumplimiento a los tiempos establecidos por el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal. Durante las entrevistas tanto con personal de SEECH como de las instituciones educativas, se identificó que esta dinámica genera tensiones en los distintos participantes, ya que en varias ocasiones los llamados para la realización de actividades se perciben como abruptos. Esto sugiere que puede existir un desconocimiento del proceso completo o bien que se realizan ajustes en su operación sin que éstos se comuniquen oportunamente a todos los participantes.

Pertinencia

Con respecto de la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla, Se identificó que el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH es pertinente desde una perspectiva pertinencia normativa, ya que se encuentra alineado con los marcos superiores de planeación estatal y sectorial. Los lineamientos, metas e indicadores que se emiten responden a los criterios establecidos en el marco del Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación vigentes, garantizando que las instituciones de educación normal y posgrado operen de forma homogénea y estandarizada.

En términos operativos, se observa que el proceso cumple con los tiempos y requerimientos establecidos en cada nivel: SEECH define calendarios y fechas clave, las instituciones educativas integran diagnósticos y metas conforme a esos plazos, y las áreas internas (control escolar, recursos humanos, financieros y materiales) realizan la carga y reporte de información en sistemas como el SIP y SICIP. Esto asegura que exista una coordinación secuencial que permite avanzar desde la planeación estatal hasta la planeación institucional y finalmente la operativa.

Ilustración 4. Pertinencia del Macroproceso de Planeación



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

No obstante, también se identificó que, aunque los plazos y la normatividad se cumplen, la pertinencia práctica del proceso depende de su capacidad para ajustarse a las particularidades de las instituciones educativas. Si bien SEECH ofrece un marco de referencia claro, las instituciones educativas deben adaptar estos lineamientos a sus condiciones específicas, lo cual puede generar tensiones entre el cumplimiento normativo y la flexibilidad necesaria para atender las necesidades propias de las escuelas para definir y establecer metas que respondan de forma más clara a sus contextos.

Importancia estratégica

El proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios coordinado por SEECH tiene un papel estratégico. Este conecta la operación de las instituciones de educación normal y posgrado con los marcos de planeación estatal y nacional. A través de lineamientos y formatos homogéneos, se asegura que los programas presupuestarios se desarrollen bajo un esquema común, lo que facilita la coherencia vertical entre los objetivos generales de política estatal y las acciones específicas en cada institución.

Este conjunto de procesos también permite homogeneizar criterios, lineamientos e indicadores, lo cual genera información comparable y facilita la rendición de cuentas. Sin embargo, las instituciones educativas trabajan en contextos diversos que demandan de mayor flexibilidad en la planeación para ajustar indicadores y metas, de forma que éstos reflejen de mejor manera sus realidades y avances. En este sentido, la homogeneidad funciona como un marco común que da orden y coordinación, mientras que la oportunidad está en incorporar mecanismos de flexibilidad que permitan definir metas diferenciadas de acuerdo con la realidad de cada institución, sin perder coherencia en el sistema.

Conclusión

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

Tema III. Coherencia

Pregunta 2.

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

El Pp 2E207C1 “Cobertura en Educación Normal y Posgrado” se vincula de manera explícita con los principales instrumentos de planeación a nivel nacional, estatal, sectorial e institucional.

En el Plan Estatal de Desarrollo (PED 2022–2027), se articula con el Eje 1: Salud, Desarrollo Humano e Identidad Chihuahua, particularmente con el Objetivo 1: Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa. La lógica de intervención coincide con la prioridad estatal de garantizar acceso y permanencia en todos los niveles, con énfasis en ampliar las oportunidades para jóvenes y docentes en formación.

En el Programa Sectorial de Educación 2022–2027, la estrategia central es garantizar el derecho a la educación en condiciones de equidad, pertinencia y calidad. El programa contribuye directamente a los objetivos de asegurar acceso, permanencia y egreso, a la vez que fortalece la formación docente y los posgrados en educación, enlazándose con las estrategias de profesionalización docente y ampliación de oportunidades educativas.

En el nivel institucional, es congruente con la misión y visión de SEECH, orientadas a garantizar una educación humanista, equitativa e inclusiva, y consolidar a la institución como referente en acceso, permanencia y egreso. Al focalizarse en normales, CAM y posgrados federales transferidos, contribuye directamente a los objetivos de formación docente, actualización profesional y fortalecimiento de la investigación educativa.

De manera transversal, el programa se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024 (Eje 2, Política Social, derecho a la educación) y con el ODS 4 de la Agenda 2030, orientado a garantizar educación inclusiva y de calidad a lo largo de la vida.

Análisis general y vinculación de componentes

El propósito del programa es “Mujeres y hombres con interés en la docencia cuentan con formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua”, enfrentando el problema del bajo acceso a la formación docente y de posgrado, lo cual limita la disponibilidad de profesionales de la educación con perfiles adecuados en Chihuahua.

- Componente 1: Servicio de formación de docentes proporcionado. Se vincula al PED en la meta de ampliar cobertura y al Programa Sectorial en la estrategia de fortalecer la formación inicial de docentes.
- Componente 2: Servicio de formación de posgrado proporcionado. Favorece la especialización y actualización profesional, aportando al ODS 4 y al Programa Sectorial mediante la consolidación de la investigación educativa.

Complementariedades y Coincidencias con otros programas

Si bien el diagnóstico del programa señala que “En la estructura programática del Estado, su definición y objetivo del Pp, se observa que el Pp presenta características únicas, una de ellas y más relevante es la población objetivo y los componentes que lo integran cada uno está condicionado hacia la educación normal de instituciones federal transferido, igualmente sucede para el caso de la solicitud de educación de posgrado por parte de docentes interesados. (SEECH, 2024), no detalla cómo es que las escuelas que forman parte de este programa no compiten por la población objetivo con otras escuelas que ofrecen servicios similares en el estado.

Para profundizar en cómo es que las escuelas coexisten en el estado y si compiten por atender a la población objetivo del programa 2E207C1, se realizó una revisión y análisis de la oferta de las escuelas de Normales públicas y de Posgrado a la población referida.

Esto implica tres segmentos diferenciados:

- Jóvenes que han concluido la educación media básica y buscan ingresar a la docencia (formación inicial).
- Docentes en funciones que desean continuar estudios de licenciatura o especialización (actualización profesional).
- Profesionales que buscan cursar posgrados en educación (maestrías y doctorados).

Para el caso de escuelas en el estado que brindan programas de educación básica se consideró a las siguientes:

- Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (Chihuahua capital).
- Escuela Normal Rural Ricardo Flores Magón (Saucillo).
- Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo (Hidalgo del Parral).

El análisis busca determinar si las escuelas compiten entre ellas por la población objetivo del programa “Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones federal transferido, que el programa está en posibilidades de atender por su capacidad instalada”.

- La Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado: No forma parte del programa evaluado, y se encuentra ubicada en Chihuahua capital, es la que ofrece mayor diversidad de programas y concentra más plazas (225). En ella se imparten las licenciaturas de Educación Preescolar, Educación Primaria e Inclusión Educativa, dirigidas principalmente a la población urbana de la zona metropolitana.
- La Escuela Normal Rural Ricardo Flores Magón: Si forma parte del programa evaluado, y se encuentra ubicada en el Municipio el Saucillo, dispone de 145 plazas (SEECH, 2025a) en los programas de Preescolar y Primaria. Su rasgo distintivo es que funciona como internado, lo que le permite atender a jóvenes de comunidades rurales y de

escasos recursos, garantizando así su permanencia en los estudios sin depender del traslado diario.

- En el sur del estado, la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo: Si forma parte del programa evaluado, y se encuentra ubicada en Hidalgo del Parral, cuenta con 100 plazas (SEECH, 2025a), también en Preescolar y Primaria. Su presencia en esta región asegura que los jóvenes interesados en la formación docente no tengan que desplazarse hasta la capital, cubriendo así una necesidad territorial clara.

Aunque las tres instituciones ofrecen programas similares en Primaria y Preescolar, no existe duplicidad en el otorgamiento del servicio, ya que la distribución responde a un criterio territorial: la Normal del Estado atiende la capital, la Normal Rural de Saucillo cubre a estudiantes de comunidades rurales con la ventaja del internado, y la Normal Experimental de Parral da servicio a la región sur.

En conclusión, la ubicación de las escuelas y los espacios disponibles que ofertan para alumnos, están distribuidos en distintas zonas del estado, contribuyendo a ampliar el acceso a formación docente a lo largo del mismo. La complementariedad en los programas ofrecidos no implica duplicidad, ya que cada escuela responde a un contexto geográfico y social diferente; por el contrario, la existencia de la oferta de estos programas debe ser observado como una estrategia positiva que incrementa la posibilidad de acceso a formación para mujeres y hombre con interés en la docencia para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua.

En el caso de los CAM, estos ofrecen programas de Educación Inicial

- CAM Chihuahua y CAM Cd. Juárez: Estas instituciones ofrecen el programa de Educación Inicial, con una matrícula de 60 estudiantes cada uno (SEECH, 2025c). Su papel es estratégico porque atienden a un segmento de la población objetivo distinto pero complementario: docentes en funciones que buscan profesionalizarse, además de jóvenes interesados en iniciar una carrera docente. De esta manera, los CAM amplían la cobertura del programa más allá de la formación inicial en Preescolar y Primaria, al incluir opciones de especialización y actualización docente.

Si bien su oferta coincide con la de instituciones como la UPN/UPNECH (UNPECH, 2025) — que también brindan programas de Educación Inicial y de actualización para docentes, la distribución geográfica de los CAM en las dos principales ciudades del estado reduce el riesgo de competencia directa. En Chihuahua capital y Cd. Juárez, los CAM se insertan como espacios focalizados en la formación docente estatal, mientras que la UPN/UPNECH están distribuidas en múltiples municipios del estado (Camargo, Creel, Cuauhtémoc, Delicias, Guachochi, Guadalupe y Calvo, Juárez, etc.). Esto significa que, aunque UPNECH tiene oferta similar, su acceso físico y la preferencia de acceso puede depender de la localización de los aspirantes.

Por tanto, los aspirantes urbanos de Chihuahua o Juárez tienen una ventaja de proximidad para ingresar al CAM, lo que disminuye que necesiten trasladarse o apuntarse a unidades de UPNECH lejanas, reduciendo competencia directa por los mismos estudiantes en esos nodos urbanos.

Sin embargo, este solapamiento no significa una duplicación total. Los CAM están directamente bajo la estructura de SEECH y responden a la planeación estatal del magisterio, con énfasis en

atender la demanda de las dos ciudades más grandes. En cambio, la UPNECH tiene un carácter universitario y nacional, con un perfil más orientado a la investigación y a la profesionalización académica. Así, la complementariedad ocurre en programas concretos, pero la diferencia en el anclaje institucional y territorial ayuda a segmentar la población y a distribuir la matrícula. (SEECH, 2025c; UNPECH, 2025)

En el caso de posgrado, la revisión de la oferta de posgrados para docentes en el estado de Chihuahua permitió determinar que si bien hay programas complementarios que atiendan a la misma población objetivo, cada institución orienta su oferta a un segmento específico del magisterio.

- Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado (IByCENECH) – Chihuahua capital.
- Escuela Normal Superior “Prof. José E. Medrano R.” (ENSECH) – múltiples sedes en el estado.
- Centro de Investigación y Docencia (CID) – Chihuahua capital, con alcance en otras localidades mediante extensión.
- Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado (CCHPEP) – Chihuahua capital.

El análisis busca determinar si estas instituciones compiten entre sí por la población objetivo de sus programas de posgrado.

- La IByCENECH, con sede en la capital, ofrece la Maestría en Educación para la Diversidad, enfocada en la inclusión de estudiantes con discapacidad, la perspectiva de género, la interculturalidad y los derechos humanos. Su población objetivo son docentes frente a grupo que atienden contextos diversos en la educación básica. (IByCENECH, 2025)
- La ENSECH imparte la Maestría en Desarrollo Profesional Docente, con modalidades mixtas y sedes en distintas regiones (Chihuahua, Juárez, Parral, Creel y Nuevo Casas Grandes). Su orientación está dirigida a docentes de secundaria y bachillerato que buscan actualización disciplinar y metodológica, destacando por su cobertura estatal amplia que la diferencia de las demás. (ENSECH, s.f.)
- El CID ofrece la Maestría en Gestión Pedagógica, Dirección y Supervisión Educativa, orientada a directivos, supervisores y docentes con interés en ocupar cargos de liderazgo escolar. Este programa atiende a un segmento diferente, centrado en la gestión educativa y la innovación en la organización escolar.

Por su parte, el CCHPEP concentra en Chihuahua capital dos programas: la Maestría en Práctica y Transformación de la Docencia y la Maestría en Desarrollo Educativo, dirigidas a docentes de distintos niveles interesados en la reflexión crítica de su práctica, el diseño de proyectos de intervención e investigación, y la innovación en el aula. (CCHPEP, s.f.)

Aunque todas estas instituciones coinciden en ofrecer posgrados en educación, podría señalarse que son complementarios en el otorgamiento del servicio, ya que cada una responde a un perfil docente distinto: inclusión (IByCENECH), actualización disciplinar en secundaria

(ENSECH), gestión y supervisión (CID) y reflexión/transformación de la práctica docente (CCHP).

En conclusión, la ubicación de las instituciones y la diferenciación de sus programas permiten ampliar el acceso a formación de posgrado en el estado. La coincidencia en el nivel de posgrado no implica competencia directa, sino complementariedad, ya que cada oferta responde a necesidades profesionales específicas del magisterio chihuahuense.

Esta diversidad constituye una estrategia positiva que incrementa las oportunidades de actualización y desarrollo profesional de los docentes en función de sus intereses y contextos laborales.

Programas federales complementarios

- PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente), de la SEP, que financia formación continua y desarrollo académico para docentes. (SEP, 2025)
- Programas estatales complementarios
- Otros apoyos estatales propios de la Secretaría de Educación y Deporte de Chihuahua (SEECH) para mejorar la inclusión y calidad de la educación normal incluidos en el programa 2E209C1.

Conclusión

El análisis evidencia que el programa 2E207C1 mantiene una coherencia interna sólida, al articular de manera lógica el problema identificado, sus objetivos y los componentes de formación inicial y de posgrado. La cadena causal de la MIR se muestra consistente, pues los servicios de formación docente y de actualización profesional responden directamente al propósito de ampliar la cobertura y profesionalizar al magisterio en Chihuahua. Esta consistencia interna asegura que el diseño del programa guarde alineación entre los medios planteados y los fines perseguidos.

En términos de coherencia externa, el programa se vincula de forma explícita con los principales instrumentos de planeación estatal, sectorial e institucional, así como con referentes nacionales e internacionales (PND y ODS 4). La articulación con el PED y el Programa Sectorial de Educación refuerza su legitimidad y pertinencia en el marco de la política educativa vigente. Asimismo, el análisis de complementariedades muestra que las Normales, los CAM y las instituciones de posgrado configuran una oferta educativa que en su mayoría se distribuye territorial y funcionalmente, reduciendo riesgos de duplicidad.

No obstante, la coherencia externa puede considerarse parcial en algunos casos, particularmente en la oferta de posgrado, donde si bien existe segmentación por perfiles profesionales (inclusión, actualización disciplinar, gestión, transformación de la práctica), persiste la posibilidad de redundancia en algunos programas que podrían derivar en una subutilización de la capacidad instalada. Este riesgo se acentúa al convivir con instituciones

como la Universidad Pedagógica Nacional (UPN/UPNECH), que en ausencia de coordinación interinstitucional podría ofrecer programas similares en población objetivo y alcance, lo cual limitaría el aprovechamiento pleno de la infraestructura y los recursos humanos disponibles. Esto subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de articulación entre SEECH y dichas instituciones para asegurar que la complementariedad se traduzca en sinergias efectivas y no en duplicación de esfuerzos.

En suma, el análisis confirma que el programa mantiene una coherencia interna clara y una coherencia externa mayormente robusta, que deben atenderse para consolidar su alineación integral con el sistema educativo estatal.

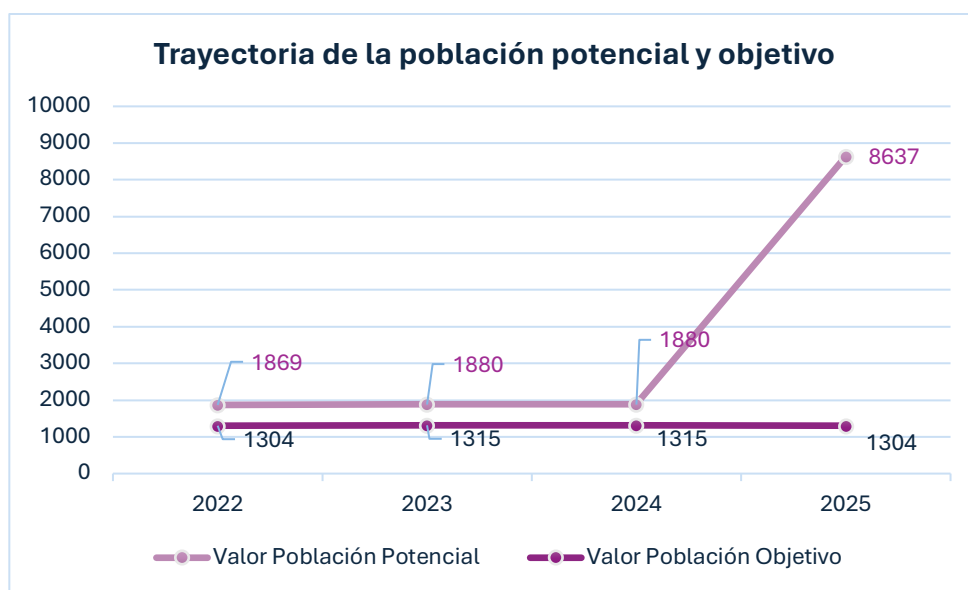
Pregunta 3.

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

La revisión de la información disponible muestra que los resultados esperados del programa no siempre guardan una correspondencia proporcional con el comportamiento de la población objetivo. La población potencial refleja un universo amplio de jóvenes y docentes con aspiraciones de ingresar a la educación normal y de posgrado en instituciones federal transferido. Este grupo se mantuvo estable en torno a 1,876 promedio personas de 2022 a 2024, pero en 2025 se observa un salto significativo con la estimación de 8,637 personas, derivado de un cambio metodológico que amplió la definición del universo con interés en la docencia y la especialización educativa.

Por su parte, la población objetivo, es decir, quienes efectivamente son atendidos en las instituciones adscritas a SEECH, se ha mantenido constante alrededor de 1,304 personas en el periodo 2022–2025. Esta estabilidad evidencia que el programa opera bajo una capacidad instalada fija, que no se ha modificado a pesar del crecimiento reconocido en la población potencial. Aunado a ello, el diagnóstico señala que la cobertura histórica respecto de la población potencial ha sido limitada, alcanzando apenas un 31.4 %, lo que confirma que la brecha entre demanda y atención es estructural y no reciente (SEECH, 2024)

Grafica 1. Comparativo de las trayectorias de población potencial y objetivo



Fuente: Elaboración propia con de datos históricos de diagnósticos. C-evalua, 2025.

El contraste entre ambas poblaciones revela una brecha creciente entre demanda y atención posible. Mientras la población potencial muestra se expande, la población objetivo permanece

inalterada, lo que limita el margen de impacto del programa. Así, los resultados esperados de ampliación de cobertura se cumplen de manera parcial: garantizan estabilidad en la atención de la población objetivo, pero no alcanzan a responder al incremento en la población potencial.

Este hallazgo tiene implicaciones para la planeación. Por un lado, confirma que el programa ha sido consistente al sostener su nivel de cobertura respecto de la capacidad instalada. Por otro, pone de relieve la necesidad de revisar si los resultados esperados deben ajustarse para reflejar con mayor precisión la dinámica de la población potencial, a fin de evitar que la discrepancia entre lo proyectado y lo alcanzado se amplíe aún más.

Al analizar los indicadores del programa frente a la trayectoria poblacional, se observa que los de fin y propósito mantienen una coherencia clara: se enfocan en ampliar cobertura y asegurar permanencia, metas que son congruentes con el crecimiento de la población con aspiraciones educativas. Estos indicadores cuentan, además, con respaldo de productos de planeación como las proyecciones y estimaciones presupuestales.

En el caso de los componentes, la situación es distinta. Algunos indicadores muestran solo una alineación parcial, ya que, aunque los insumos de planeación permiten establecer metas, la estabilidad en la capacidad instalada limita la posibilidad de responder al crecimiento de la demanda. Sin embargo, se debe destacar que la eficiencia terminal y la titulación en las instituciones adscritas al SEECH superan el 95 %, lo que significa que los estudiantes que ingresan no solo concluyen, sino que logran titularse formalmente (SEECH, 2024). Esto refuerza la idea de que la debilidad principal del programa no se encuentra en la permanencia ni en los resultados académicos de la población atendida, sino en la limitada capacidad de expansión frente a la demanda, o bien en la forma en la que la población que el programa atiende se expresa, sobre todo considerando que los componentes son realmente servicios de atención al conjunto de alumnas y alumnos que ya están inscritos en los diferentes programas de Normal y Posgrado en escuelas del sistema federal transferido.

Tomando en cuenta los siguientes parámetros de valoración

- Alto: entre el 81-100 % de los indicadores de fin, propósito y componente están alineados con la trayectoria poblacional.
- Medio: entre el 51-80 %.
- Bajo: entre el 0-50 %.

Se puede identificar que el grado de alineamiento de los indicadores de fin, propósito y componentes con el comportamiento poblacional se ubica en un nivel Medio (entre el 51 % y el 80 %).

Conclusión

Con estos elementos, se asume que el grado de alineamiento de los indicadores de fin, propósito y componentes con la trayectoria poblacional se ubica en un nivel Medio, es decir, entre el 51 % y el 80 % de los indicadores están alineados. Esta valoración se sostiene en la evidencia de que los indicadores estratégicos cuentan con respaldo suficiente, mientras que en

los componentes persisten limitaciones vinculadas a la falta de expansión en la capacidad de atención, lo que condiciona la respuesta del programa frente al crecimiento de la demanda. No obstante, la solidez en los niveles de titulación (más del 95 %) constituye una fortaleza que debe aprovecharse, al tiempo que la baja cobertura histórica (31.4 %) señala el área crítica de oportunidad que requiere ser atendida para garantizar un mayor impacto del programa.

Tema IV. Eficiencia

Pregunta 4.

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

El proceso de planeación del programa 2E207C1 genera información que sirve como insumo directo para el cumplimiento de las metas, principalmente a través de los diagnósticos poblacionales, las proyecciones de matrícula y las estimaciones presupuestales. Estos productos alimentan los indicadores de fin, propósito y componentes de la MIR y son la base para establecer metas claras y medibles.

- En el Componente 1 (Formación de docentes en normales), la planeación aporta proyecciones de matrícula de ingreso, estimaciones del número de aspirantes y perfiles de ingreso. Esta información es fundamental para calcular indicadores de cobertura y eficiencia terminal, ya que permite anticipar cuántos estudiantes podrán ingresar y cuántos concluirán su formación.
- En el Componente 2 (Formación de posgrado), los insumos clave provienen de la estimación de la demanda y del cupo disponible en los programas, lo que permite construir indicadores vinculados con el acceso y el egreso de estudiantes en posgrados.

A nivel de propósito, el programa se sostiene en diagnósticos de necesidades de formación docente y en estimaciones presupuestales. Los diagnósticos permiten identificar qué tipo de profesionales requiere el estado y en qué cantidad, aportando a la pertinencia de la oferta educativa. Por su parte, las estimaciones presupuestales dimensionan los recursos financieros necesarios para sostener la matrícula y garantizar la operación de los programas, y son esenciales para asegurar que las metas de cobertura y permanencia puedan cumplirse.

En conjunto, estos insumos no son productos aislados, sino parte de un engranaje que conecta la planeación estratégica, la programación académica y la definición de recursos. Gracias a ellos, el monitoreo cuenta con información suficiente para medir avances en cobertura y permanencia; además de permitir justificar la pertinencia de las metas establecidas.

No obstante, el análisis también revela áreas de oportunidad. La primera es la periodicidad, ya que la mayor parte de los insumos se generan de forma anual, lo que limita la posibilidad de realizar ajustes durante el ciclo escolar. También existe una cobertura temática incompleta, pues la planeación produce información sólida sobre matrícula y cobertura, pero insuficiente para medir indicadores de calidad y pertinencia académica. A esto se suma la dependencia de lineamientos externos, que condiciona diagnósticos y estimaciones a directrices federales o estatales, reduciendo la autonomía del programa para fijar metas locales. Finalmente, la articulación con el seguimiento es insuficiente: los reportes trimestrales contienen información útil, pero no están integrados formalmente como retroalimentación de la planeación, lo que impide que se aprovechen para actualizar metas sobre la marcha.

Tabla 10. Vinculación de Indicadores y metas con los insumos de planeación.

Nivel MIR	Indicador oficial	Variables de cálculo	Insumos de Planeación	Cómo se utilizan en los insumos de planeación	Frecuencia	Dependencia
Fin	Tasa de variación promedio de la oferta educativa superior: normal y posgrado	Espacios ofertados en t / espacios ofertados en t-1	Planeación de oferta + estimaciones presupuestales	La planeación de cupos y presupuestos define los espacios ofertados que luego se comparan año con año	Anual	Directa
Propósito	Porcentaje de titulación de las personas egresadas de las escuelas formadoras y actualizadoras de docentes adscritas a SEECH	Egresados titulados / total de egresados	Proyecciones de matrícula + programación académica de cohortes	Las proyecciones permiten estimar cuántos egresados podrán titularse y fijar metas de titulación	Anual	Directa
Componente C01	Porcentaje de personas que concluyen el ciclo en educación normal en t respecto de quienes lo iniciaron	Alumnos que concluyen / alumnos que iniciaron	Proyecciones de matrícula + trayectorias escolares	Permiten calcular la proporción de estudiantes que concluyen respecto a los que ingresaron	Anual	Directa
Actividad C0101	Porcentaje promedio de docentes con avance en el contenido del programa de estudios de la normal	Promedio % de avance reportado por cada docente	Programación académica y planeación de contenidos	Se comparan los avances planeados vs. los reportados en el trimestre	Trimestral	Directa
Actividad C0102	Porcentaje de trámites administrativos concluidos para Normales y CAM adscritas a SEECH	Trámites concluidos / trámites programados	Planeación administrativa (calendarios de trámites)	Los calendarios de trámites permiten medir el cumplimiento mensual	Mensual	Directa
Componente C02	Porcentaje de personas que concluyen el posgrado en t respecto de quienes lo iniciaron	Alumnos que concluyen / alumnos que iniciaron	Planeación de oferta de posgrados + estimaciones de cohorte	Se usa para calcular el egreso en posgrados respecto al ingreso de la cohorte	Anual	Directa
Actividad C0201	Porcentaje promedio de docentes con avance en el contenido del programa de educación de posgrado	Promedio % de avance reportado por cada docente	Programación académica y planeación de contenidos	Se comparan los avances planeados vs. los reportados en el trimestre	Trimestral	Directa
Actividad C0202	Porcentaje promedio de trámites administrativos con avance para la atención de educación de posgrado concluidos	Trámites concluidos / trámites programados	Planeación administrativa (calendarios de trámites)	Los calendarios de trámites permiten medir el cumplimiento mensual	Mensual	Directa

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

El programa 2E207C1 “Cobertura en Educación Normal y Posgrado” cuenta con 8 indicadores en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, para los cuales, utilizando una escala de medición “Alto / Medio / Bajo”

Donde:

- Alto: Entre el 81% y el 100% de los indicadores/metras de fin, propósito y componente utilizan para su medición insumos generados desde el proceso de planeación.
- Medio: Entre el 51 y el 80% de los indicadores/metras de fin, propósito y objetivo utilizan para su medición insumos generados desde el proceso de planeación.

- Bajo: Entre el 0% y el 50% de los indicadores/metas de fin, propósito y objetivo utilizan para su medición insumos generados desde el proceso de planeación

Se identificó que **los 8 indicadores (100%)** utilizan de manera directa insumos derivados del proceso de planeación para su cálculo y seguimiento.

Los insumos clave son:

- **Diagnósticos y proyecciones de matrícula**, Permiten definir el número de los alumnos que ingresan y egresan.
- **Estimaciones presupuestales**, Permiten determinar la capacidad para abrir espacios y sostener la operación de los programas.
- **Programación académica**, Permite establecer periodos y metas de avance en los contenidos docentes y las trayectorias escolares de los alumnos.
- **Planeación administrativa**, Permite definir los calendarios y metas de trámites, usados como base para el seguimiento a los indicadores operativos.

Esta correspondencia entre insumos y medición asegura que las metas se construyan sobre bases sólidas definidas en el propio proceso de planeación.

De acuerdo con la escala establecida, esto coloca la vinculación en el nivel Alto (81%–100%), ya que la totalidad de los indicadores/metas en los niveles analizados dependen de productos generados desde la planeación.

Conclusión

La conclusión principal es que el programa presenta una articulación entre planeación y monitoreo, lo cual fortalece la confiabilidad de los indicadores y permite evaluar los resultados con sustento en insumos previstos desde el diseño y programación anual. Sin embargo, el reto hacia adelante será mantener la calidad y consistencia de los diagnósticos y proyecciones que sirven como base, ya que de ellos depende que la información generada conserve validez y pertinencia en cada ciclo de medición. Otro reto importante será la inclusión de indicadores que respondan al contexto de las instituciones educativas, ya que se identificó que hay escasa participación en la definición de los indicadores por parte de estas y como se ha descrito de forma previa, esto limita la toma de decisiones basada en indicadores.

Pregunta 5.

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

El análisis del programa y de las entrevistas realizadas permite identificar que los factores que pueden limitar el cumplimiento de las metas no se presentan como procesos formales dentro de la operación del programa, sino más bien como incidentes o situaciones recurrentes que emergen durante los periodos de planeación o seguimiento. Estos incidentes reflejan condiciones del contexto institucional y administrativo que inciden en la gestión, sin constituirse en procedimientos estandarizados.

En primer lugar, se mencionó la variabilidad en las necesidades de los estudiantes y docentes, las cuales cambian semestre a semestre. Esto implica que las proyecciones realizadas en la planeación inicial pueden no corresponder de manera precisa a la demanda real, lo que genera ajustes en la programación académica y administrativa. Esta inestabilidad impacta en las metas relacionadas con el ingreso, permanencia y egreso, dado que no siempre es posible anticipar el número real de beneficiarios atendidos, mientras que, en la MIR, las metas vinculadas a estos indicadores se tienen que estimar siempre de forma ascendente, siendo este elemento un factor crítico para el cumplimiento de estas.

Un segundo incidente está relacionado con los trámites administrativos, tales como la expedición de constancias, certificados y otros documentos de gestión escolar. Aunque estos trámites corresponden a procedimientos establecidos, el volumen de solicitudes depende de la demanda estudiantil, lo que los convierte en un factor poco predecible. Este carácter variable puede retrasar la conclusión oportuna de los trámites y afectar el cumplimiento de metas vinculadas a indicadores de gestión administrativa. Nuevamente en la MIR, las metas vinculadas a estos indicadores son estimadas en un sentido ascendente, apartándose de datos que realmente provengan de una estimación basada en los datos históricos.

Finalmente, los factores que limitan el cumplimiento de las metas en el programa no corresponden a procesos definidos, sino a incidentes operativos que se manifiestan en la variabilidad de la demanda, y en la rigurosidad de los procedimientos administrativos para el establecimiento de metas o definición de nuevos indicadores. Estos elementos, aunque no constituyen fallas de diseño del programa, sí representan riesgos que afectan la eficacia en el logro de los indicadores, subrayando la necesidad de flexibilizar algunos elementos vinculados en indicadores y metas en los procesos de planeación a fin de mejorar los resultados de la gestión.

Otro proceso que está vinculado a las metas es el proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) identificado también como de monitoreo, a partir del cual se integra la información que se reporta a SEECH.

Tabla 11. Ficha descriptiva del proceso de Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Nombre del proceso	Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
Descripción	Proceso mediante el cual las instituciones educativas reportan periódicamente a SEECH los avances en la ejecución de metas e indicadores del programa, conforme al calendario oficial. Su propósito es generar información para 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, proporcionando información confiable y oportuna que sirva para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal.
Destinatario	SEECH como ente rector; instancias estatales de planeación y evaluación; comunidad institucional (docentes y estudiantes) de manera indirecta.
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 académicos (matrícula, calificaciones, certificados, constancias). — Avances administrativos (trámites concluidos, gestiones de recursos). — Calendario oficial de SEECH.
Productos	— Reportes trimestrales de avance programático y presupuestal. - Consolidado anual de resultados. — Retroalimentación sobre desempeño institucional.
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.

Nombre del proceso	Seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
Aplicación informática	No se identificó un uso explícito de sistemas como SIP o SICIP en el seguimiento, de acuerdo con entrevistas. El registro se percibe como administrativo/manual.

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

El proceso de Seguimiento de la MIR del programa se sostiene en un calendario anual definido por SEECH, que marca los plazos y procedimientos para la entrega de reportes. Esta calendarización constituye una buena práctica porque establece un marco común de referencia para todas las instituciones, lo que aporta certidumbre y homogeneidad en la organización del trabajo. El oficio con las fechas de reporte funge como insumo rector que estructura la secuencia de actividades y permite planear con anticipación las tareas de consolidación de información. No obstante, las entrevistas revelan que la generación de insumos para el reporte no siempre ocurre de manera oportuna ni con la calidad esperada. En algunos casos, los diagnósticos y proyecciones que deberían alimentar los reportes se encuentran desactualizados al momento de presentar avances, lo que genera un área de oportunidad clara: fortalecer la alineación entre la planeación inicial y los tiempos del monitoreo.

Asimismo, los procesos de validación administrativa y presupuestal suelen demorar la entrega consolidada, lo que reduce la capacidad de responder con agilidad a las fechas establecidas en el calendario institucional.

A esto se suman cuellos de botella derivados de incidentes que, aunque no constituyen procesos formales, afectan de manera recurrente el cumplimiento de las metas de reporte. Entre ellos destacan las solicitudes de información de última hora que obligan a rehacer cálculos, así como los cambios en los formatos o en la manera en que se piden los indicadores. Estos ajustes inesperados, junto con la falta de coordinación entre áreas académicas y administrativas, incrementan la carga de trabajo y generan retrasos en la consolidación de los reportes.

Finalmente, el análisis de todos los procesos vinculados a la planeación, incluido el seguimiento, muestra que la mayor parte de los factores limitantes que inciden en el cumplimiento de las metas se concentran en los procesos de planeación tanto en el de planeación anual de SEECH, como en los institucionales.

En ambos casos, elementos como los cambios en los techos presupuestales y, sobre todo, la poca oportunidad de las instituciones educativas en determinar indicadores y metas, reducen la pertinencia y viabilidad de los objetivos, pues las instituciones carecen de posibilidades para ajustar estos elementos a su realidad. En contraste, el proceso de seguimiento, aunque podría presentar incidentes administrativos y de coordinación, estos no afectan directamente la consecución de las metas, sino únicamente la oportunidad y consistencia en el reporte de avances. En conjunto, si se ponderan los tres procesos relacionados con la Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, con respecto de los incidentes que puede influir en el alcance de las metas, utilizando la siguiente escala:

Escala de medición “Alto / Medio / Bajo”

Donde:

- Alto: Entre el 81% y el 100% de los procesos relacionados tienen factores que limiten el cumplimiento de las metas
- Medio: Entre el 51 y el 80% de los procesos relacionados tienen factores que limiten el cumplimiento de las metas
- Bajo: Entre el 0% y el 50% de los procesos relacionados tienen factores que limiten el cumplimiento de las metas

Considerando la escala de medición, se identifica que solo dos de estos procesos presentan factores que limitan el logro de resultados, lo que ubica la valoración del conjunto en un nivel Medio (66%).

- Planeación Institucional → Medio (Poca participación en la definición de indicadores y metas afectan directamente la pertinencia).
- Planeación de Programas Operativos → Medio (techos presupuestales y definición descendente limitan cobertura y alcance de metas).
- Seguimiento de la MIR → Bajo (los factores señalados inciden en la oportunidad de reportar, pero no en alcanzar las metas).

Esto significa que, aunque existe una base sólida de planeación y seguimiento, existen limitaciones estructurales en la forma en que se definen y ajustan las metas, lo que restringe la capacidad plena del programa para alcanzar sus objetivos.

Conclusión

El análisis de los procesos relacionados evidencia que la consecución de las metas del programa está condicionada no solo por la eficacia de sus actividades centrales, sino también por la adecuada articulación con procesos complementarios tanto internos como externos. Se identificaron factores críticos, entre ellos la coordinación interinstitucional, la disponibilidad y funcionamiento de sistemas de información, así como la provisión oportuna de insumos, productos e información que sirven de base para la toma de decisiones y para la ejecución eficiente de las acciones del programa. La existencia de flujos de información fragmentados, la duplicidad de funciones entre actores, o la falta de mecanismos claros de colaboración pueden traducirse en cuellos de botella que afectan negativamente el cumplimiento de las metas establecidas. Por tanto, resulta fundamental fortalecer los vínculos, la comunicación y la coordinación con los procesos relacionados, así como promover la integración y transparencia de la información para maximizar los impactos positivos y minimizar los factores limitantes identificados.

Pregunta 6.

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

Del análisis de la información documental y de entrevistas, no se identifican mecanismos formales de gestión de riesgos que aseguren el cumplimiento de las metas del programa. Si bien la MIR incorpora algunos supuestos que intentan prever condiciones externas, lo que se observa en los procesos de planeación y monitoreo es más una gestión reactiva que preventiva.

Factores de riesgo identificados en procesos:

- Planeación Institucional:
 - Poca flexibilidad en la definición de indicadores y metas: Riesgo de que las instituciones no puedan ajustar compromisos a su capacidad real que las metas no correspondan a la realidad de matrícula.
- Planeación de Programas Operativos:
 - Cambios en techos presupuestales: Riesgo de reducción en cobertura o de no contar con recursos suficientes para operar.
 - Priorización descendente: Riesgo de que metas definidas no se cumplan por falta de contextualización local.
- Seguimiento de la MIR:
 - Incidentes en reportes (retrasos, cambios de formato): No afectan las metas, solo la oportunidad del seguimiento.

Supuestos establecidos en la MIR:

- Que los lineamientos federales y estatales en materia educativa se mantengan estables.
- Que se mantenga la demanda educativa en normales y posgrados.

Conclusión

El cruce de esta información evidencia que los riesgos más relevantes para la pertinencia de las metas —como la falta oportunidad para participar en la definición de indicadores y metas— no aparecen previstos en los supuestos de la MIR, mientras que sí se reconocen otros como la disponibilidad presupuestal o la estabilidad normativa. Esto muestra que los mecanismos existentes son insuficientes, dado que se asumen condiciones externas estables, pero no se atienden factores internos que podrían comprometer la consecución de los resultados. Por lo tanto, puede afirmarse que el programa carece de una adecuada gestión de riesgos, lo que limita su capacidad para anticipar problemas estructurales y asegurar el cumplimiento de las metas.

Pregunta 7.

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

El análisis de los productos derivados del proceso de planeación del programa 2E207C1 “Cobertura en Educación Normal y Posgrado” muestra que existen insumos relevantes que permiten sustentar los objetivos estratégicos y facilitar el seguimiento de los indicadores. Entre los principales productos se encuentran las proyecciones de matrícula y aspirantes, las estimaciones presupuestales y los Programas Operativos Anuales (POA). Estos instrumentos conforman la base para definir metas de cobertura y permanencia, así como para garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para la operación del programa.

En términos de pertinencia, los productos de planeación son consistentes con los niveles de fin y propósito de la MIR, ya que permiten establecer metas de cobertura y titulación fundamentadas en información técnica y en la capacidad financiera proyectada. Sin embargo, se identifican dos limitaciones que reducen su potencial como insumos del proceso de monitoreo.

La primera limitación tiene que ver con la oportunidad para definir metas e indicadores. Las entrevistas evidencian que las áreas e instituciones educativas cuentan con escaso margen para incidir en la determinación de estos elementos. Aun cuando existen proyecciones y POA, la definición final de metas e indicadores suele ocurrir en plazos reducidos, lo que restringe la posibilidad de alinear los compromisos con la capacidad real de operación. Esta situación genera un riesgo de que las metas respondan más a criterios administrativos que a las condiciones concretas de matrícula o recursos disponibles.

La segunda limitación es de periodicidad. Mientras los productos de planeación se generan de manera anual, el proceso de monitoreo requiere información trimestral. Esta diferencia provoca que, aunque las metas globales estén bien sustentadas, no siempre existan insumos intermedios que permitan un seguimiento oportuno y detallado de los avances en los componentes y actividades.

En conclusión, los productos de planeación son adecuados para sostener el monitoreo en su dimensión estratégica, pues respaldan las metas de cobertura, titulación y permanencia. No obstante, resultan insuficientes en lo operativo debido a la falta de oportunidad en la determinación de metas e indicadores y a la desarticulación en la periodicidad respecto del monitoreo. Para fortalecer la consistencia entre planeación y monitoreo, se recomienda ampliar el alcance de los productos hacia registros intermedios alineados con los calendarios de seguimiento y abrir espacios que permitan a las instituciones incidir de manera más efectiva en la definición de metas e indicadores.

Tabla 12. Productos de la Planeación y su vinculación con el Monitoreo

Producto planeación	de	Cómo se vincula con el monitoreo	Limitaciones identificadas	Áreas de mejora propuestas
Proyecciones de matrícula y aspirantes		Permiten definir metas de cobertura, permanencia y egreso; alimentan indicadores de fin y componentes.	Poca oportunidad para que las instituciones incidan en la definición de metas; se ajustan con plazos reducidos.	Establecer mecanismos de participación temprana para alinear metas con la capacidad real de matrícula.
Estimaciones presupuestales		Sustentan metas de cobertura y eficiencia al garantizar que los recursos estén proyectados desde el inicio.	Cambios en techos presupuestales durante el ciclo reducen la consistencia con lo planeado.	Diseñar escenarios alternativos de financiamiento que permitan ajustes sin perder continuidad.
Programas Operativos Anuales (POA)		Consolidación de metas y actividades que sirven de base para el seguimiento de indicadores estratégicos.	Periodicidad anual → no coincide con la exigencia trimestral del monitoreo; vacíos en insumos intermedios.	Incorporar registros trimestrales alineados al calendario de monitoreo para dar seguimiento oportuno.
Reportes de avance docente y trámites administrativos (insumos de uso práctico, no formal)		Alimentan indicadores de actividades y permiten validar avance en el corto plazo.	No forman parte de la planeación formal; se integran solo en la práctica, de manera fragmentada.	Formalizar su integración como productos de planeación para fortalecer indicadores de actividades.

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

Conclusión

En síntesis, los productos del proceso de planeación resultan pertinentes y técnicamente adecuados para respaldar la medición de los indicadores del programa, en especial en los niveles de fin y propósito. Sin embargo, su suficiencia es parcial en el ámbito operativo y su oportunidad es limitada por la falta de alineación con los tiempos del monitoreo. Esto evidencia que, si bien los productos actuales cumplen un papel relevante, se requiere complementarlos con registros intermedios y mecanismos más flexibles para la definición de metas e indicadores, a fin de que el monitoreo pueda realizarse de manera integral y con mayor precisión.

Tema V. Enfoque social

Pregunta 8

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

- El Pp 2E207C1 contribuye específicamente al derecho social número 5: "A la Educación", esta contribución se observa a través de los siguientes elementos:
- El programa se centra en la "Cobertura en Educación Normal y Posgrado", lo cual está directamente relacionado con el derecho a la educación.
- La MIR del programa cuanta con los componentes orientados específicamente a los servicios educativos, mismos que demuestran que el programa se enfoca en proporcionar servicios educativos de nivel superior.
 - C01: "Servicio de formación de docentes proporcionado"
 - C02: "Servicio educativo de posgrado proporcionado"

Además, el programa contribuye de forma indirecta a otros derechos sociales mencionados en el artículo 6:

- Derecho 3 "Al trabajo": Al formar docentes, el programa contribuye indirectamente a la preparación para el empleo en el sector educativo.

Conclusión

En el Pp 2E207C1 "Cobertura en Educación Normal y Posgrado" contribuye de manera directa y sustancial al derecho social a la educación, establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua, a través de sus diversos componentes enfocados en la provisión, administración y apoyo a servicios educativos de nivel superior y de postgrado.

Pregunta 9

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

El Pp 2E207C1 “Cobertura en Educación Normal y Posgrado” no está orientado de manera explícita a atender a poblaciones en condición de pobreza. Su propósito central es ampliar la cobertura educativa en normales y posgrados transferidos, con el fin de fortalecer la formación docente y la especialización académica en la entidad.

En este contexto, la noción de vulnerabilidad se entiende más como una condición asociada a las barreras de acceso, permanencia y egreso en la educación superior, que a la pobreza medida bajo criterios de ingreso o carencias sociales. Dichas barreras pueden derivarse de limitaciones en la oferta académica, restricciones presupuestales o desigualdades en la distribución territorial de oportunidades educativas.

Los documentos revisados muestran que el programa incorpora de manera transversal principios de equidad, inclusión, perspectiva de género y enfoque de derechos humanos, lo cual orienta su diseño hacia la reducción de brechas en el acceso a la educación, aunque sin contemplar mecanismos afirmativos específicos como becas focalizadas en mujeres o grupos vulnerables, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).

Conclusión

El Pp 2E207C1 no se dirige a población en pobreza como criterio de focalización, sino a una población que enfrenta vulnerabilidades educativas en términos de acceso y permanencia en normales y posgrados. La inclusión de principios de equidad y derechos humanos en su diseño permite considerar que contribuye a reducir desigualdades estructurales en la educación superior, aunque la atención a grupos vulnerables no se da mediante instrumentos específicos, sino como parte de una orientación general hacia la cobertura y la inclusión.

Pregunta 10

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

Los objetivos del Pp 2E207C1 "Cobertura en Educación Normal y Posgrado" y sus indicadores, no aportan información relevante para identificar brechas de desigualdad social.

El Pp 2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado se define tanto en su diagnóstico como en su MIR de la siguiente manera:

“Brinda el servicio educativo a mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación, con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respecto a los derechos humanos, para formar profesionistas en educación con perfil idóneo.” (SEECH, 2025a)

Tabla 13. Indicadores de la MIR del Pp. 2E207C1, su referencia de nivel y qué mide cada indicador.

Nivel	Indicador	¿Qué mide?
Fin	Tasa de variación promedio de la oferta educativa superior normal y posgrado	Crecimiento anual de la oferta educativa
Propósito	Porcentaje de titulación de las personas egresadas de las escuelas formadoras y actualizadoras de docentes SEECH	Proporción del alumnado titulado vs. total del alumnado egresado
Componente	Porcentaje de personas que concluyen el ciclo en educación normal respecto de quienes lo iniciaron	Eficiencia terminal en normales
Componente	Porcentaje de personas que concluyen el posgrado respecto de quienes lo iniciaron	Eficiencia terminal en posgrado
Actividad	Porcentaje promedio de docentes con avance en el contenido del programa de estudios de la normal	Cumplimiento curricular en normales
Actividad	Porcentaje de trámites administrativos concluidos para normales y CAM adscritas a SEECH	Gestión de trámites administrativos en normales
Actividad	Porcentaje promedio de docentes con avance en el contenido del programa de educación de posgrado	Cumplimiento curricular en posgrado
Actividad	Porcentaje promedio de trámites administrativos concluidos en posgrado	Gestión de trámites administrativos en posgrado

Fuente de información: Seguimiento a la MIR del Pp. 2E207C1, segundo trimestre 2025 (SEECH, 2025a).

Sin embargo, la información que generan los indicadores está integrada en agregados globales (mujeres y hombres considerados juntos), por lo que no se desagrega ni permite visualizar las brechas reales entre grupos sociales, de género, territoriales o por vulnerabilidad.

Los indicadores están diseñados principalmente para monitorear la eficiencia operativa (ingresos, permanencia, titulación, trámites administrativos, avance de contenidos), pero no muestran cómo varía el acceso, permanencia o egreso según diferentes condiciones sociales o económicas.

El programa no contempla mecanismos afirmativos específicos ni indicadores que rastreen impactos diferenciados según pobreza, marginación, pertenencia indígena, género, discapacidad u otros criterios de vulnerabilidad. En algunos casos, como en la Normal Rural de Saucillo, se atiende a jóvenes de zonas rurales, pero esto no se traduce en indicadores sistemáticos para identificar ni cuantificar las brechas.

Conclusión

Existen áreas de oportunidad para mejorar la capacidad del programa en términos de identificar brechas de desigualdad social, sobre todo considerando que los objetivos e indicadores del Pp 2E207C1 se centran particularmente en términos de género y acceso general a la educación superior, existiendo la oportunidad para incorporar e indicadores relacionados con factores socioeconómicos, geográficos y otros vinculados a la atención de grupos vulnerables.

Pregunta 11

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

Los resultados más relevantes del Pp 2E207C1 se reflejan principalmente en los altos niveles de eficiencia terminal y titulación, superiores al 95 %, alcanzados en las instituciones adscritas al SEECH. Esto significa que la gran mayoría de los estudiantes que ingresan a programas de educación normal y posgrado no solo logran permanecer en el sistema, sino que concluyen sus estudios y obtienen su título profesional, consolidando trayectorias educativas completas.

Otro resultado significativo es la ampliación de oportunidades formativas para personas con vulnerabilidades educativas, ya que el programa no focaliza estrictamente en población en pobreza, sino en quienes enfrentan barreras de acceso y permanencia en la formación docente. Esto contribuye a fortalecer la oferta estatal de profesionales de la educación y genera un impacto positivo en la disponibilidad de docentes capacitados.

Asimismo, el programa ha incorporado de manera transversal principios de equidad, inclusión, perspectiva de género y derechos humanos, lo que fortalece su pertinencia normativa y lo alinea con compromisos estatales y nacionales en materia educativa. Sin embargo, persisten limitaciones importantes. La cobertura histórica se mantiene en apenas 31.4 %, lo que restringe el alcance del programa frente a la demanda potencial de aspirantes. Además, no se cuenta con indicadores cualitativos ni de impacto directo que permitan documentar cómo estos logros en permanencia y titulación se traducen en una reducción efectiva de desigualdades socioeconómicas o territoriales.

En síntesis, los resultados más relevantes del programa son:

- Altos niveles de retención y titulación (más del 95 %) como evidencia de eficiencia interna.
- Ampliación de oportunidades formativas para población con vulnerabilidades educativas.
- Incorporación de principios de equidad e inclusión en su diseño y operación.

Las áreas pendientes se concentran en la expansión de la cobertura y en la documentación de impactos sociales directos, aspectos clave para robustecer su pertinencia y rendición de cuentas.

Conclusión

El Pp 2E207C1 ha logrado consolidar trayectorias educativas completas mediante altos niveles de retención y titulación, además de incorporar principios de equidad e inclusión en su diseño. No obstante, la limitada cobertura y la ausencia de indicadores de impacto directo reducen su capacidad para demostrar cambios sustantivos en la población atendida, lo que constituye el principal reto a fortalecer.

Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

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

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

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

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

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

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

Hallazgos por tema metodológico

Tema II. Pertinencia

Buenas prácticas

- **Hallazgo 1 (Positivo):** El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH, que articula tres niveles de planeación: 1) Anual de Programas Presupuestarios (macro), 2) Institucional y 3) Operativa (POA).
- **Hallazgo 2 (Positivo):** Existe un ciclo de coordinación y retroalimentación donde cada proceso de planeación alimenta al siguiente, permitiendo un ajuste secuencial de metas, actividades y recursos entre SEECH y las instituciones educativas.
- **Hallazgo 3 (Positivo):** El proceso de planeación es normativamente pertinente, asegurando una coherencia vertical entre los objetivos del programa y los marcos de planeación de nivel superior como el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación.
- **Hallazgo 4 (Positivo):** El personal de las instituciones educativas está organizado en áreas con funciones y perfiles normativamente establecidos, y se cuenta con recursos financieros e infraestructura suficientes para cubrir la operación ordinaria.
- **Hallazgo 5 (Positivo):** Los sistemas de información SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario) y SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto) son identificados como fuentes relevantes y parte importante del flujo de información entre SEECH y las instituciones.

Áreas de Oportunidad

- **Hallazgo 6 (Negativo):** A pesar de la existencia de una coordinación formal, se generan tensiones recurrentes entre SEECH y las instituciones educativas debido a que las convocatorias y solicitudes de información se perciben como "abruptas", sugiriendo una comunicación inoportuna de ajustes o un desconocimiento del proceso completo por parte de los involucrados.
- **Hallazgo 7 (Negativo):** Existe una tensión entre el cumplimiento normativo (que exige homogeneidad) y la pertinencia práctica, ya que la escasa flexibilidad en los procesos de planeación limita la capacidad de las instituciones para definir metas e indicadores que respondan a sus contextos y realidades específicas.
- **Hallazgo 8 (Negativo):** Los recursos financieros son suficientes para la operación ordinaria, pero se identifican como limitados para actividades adicionales o de mejora, restringiendo la capacidad de innovación más allá de lo básico.
- **Hallazgo 9 (Negativo):** Aunque se cuenta con la infraestructura necesaria, se identifican oportunidades de mejora en equipamiento tecnológico, como el equipo de cómputo.

Tema III. Coherencia

Buenas prácticas

- **Hallazgo 10 (Positivo):** El programa demuestra una sólida y explícita vinculación vertical y horizontal con los instrumentos de planeación de nivel superior, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo (PED 2022-2027), el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4.
- **Hallazgo 11 (Positivo):** A nivel institucional, los objetivos del programa son congruentes con la Misión y Visión de SEECH, enfocándose en garantizar una educación equitativa, el acceso, la permanencia y el egreso.
- **Hallazgo 12 (Positivo):** Aunque existen coincidencias en los programas ofrecidos por distintas instituciones (Normales, CAM, UPN/UPNECH, posgrados), no se observa una duplicidad de servicios, sino una complementariedad estratégica basada en la diferenciación territorial (atención a la capital, zonas rurales, región sur) y de perfiles de la población objetivo (formación inicial, actualización de docentes en servicio, especialización).
- **Hallazgo 13 (Positivo):** La oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).
- **Hallazgo 14 (Positivo):** El programa ha mantenido una cobertura estable y consistente sobre su población objetivo (quienes son atendidos), manteniéndose alrededor de 1,300 personas entre 2022 y 2025.
- **Hallazgo 15 (Positivo):** Las instituciones adscritas a SEECH demuestran una alta eficiencia interna, logrando que más del 95% de los estudiantes que ingresan no solo concluyan sus estudios, sino que también se titulen.

Áreas de Oportunidad

- **Hallazgo 16 (Negativo):** Existe un riesgo de solapamiento en programas de actualización y educación inicial entre los CAM y la UPNECH, lo que evidencia la necesidad de establecer mecanismos formales de coordinación interinstitucional para evitar la dispersión de recursos.
- **Hallazgo 17 (Negativo):** Se observa una brecha estructural y creciente entre la población potencial (demanda estimada) y la población objetivo (capacidad de atención). La población potencial se incrementó de ~1,800 a 8,637 en 2025, mientras que la capacidad de atención se mantuvo fija en ~1,300, limitando el impacto del programa a una cobertura histórica de solo el 31.4%.
- **Hallazgo 18 (Negativo):** El grado de alineamiento entre los indicadores de la MIR y la dinámica de la población se valora como "Medio" (51-80%), ya que los indicadores de componentes están condicionados por la capacidad instalada fija y no pueden responder al crecimiento de la demanda potencial.

Tema IV. Eficiencia

Buenas prácticas

- **Hallazgo 19 (Positivo):** El 100% de los 8 indicadores de la MIR (en todos sus niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades) utilizan de manera directa insumos generados por el proceso de planeación para su cálculo y seguimiento, lo que demuestra una alta articulación entre la planeación y el monitoreo.
- **Hallazgo 20 (Positivo):** La planeación genera insumos clave y sólidos como diagnósticos poblacionales, proyecciones de matrícula y estimaciones presupuestales, que sirven como base para establecer metas medibles de cobertura, permanencia y titulación.
- **Hallazgo 21 (Positivo):** El proceso de monitoreo se sostiene en un calendario anual definido por SEECH, lo cual es una buena práctica que aporta certidumbre y homogeneidad a todas las instituciones para la entrega de reportes.

Áreas de Oportunidad

- **Hallazgo 22 (Negativo):** Los factores que limitan el cumplimiento de metas no son procesos formales, sino incidentes recurrentes como la variabilidad en la demanda estudiantil, los trámites administrativos impredecibles, las solicitudes de información de última hora y los cambios inesperados en los formatos de reporte.
- **Hallazgo 23 (Negativo):** No se identifican mecanismos formales para una gestión de riesgos preventiva. La gestión actual es reactiva y los supuestos de la MIR no contemplan los riesgos internos más relevantes, como la poca flexibilidad en la definición de metas.
- **Hallazgo 24 (Negativo):** La periodicidad de la planeación (anual) no está alineada con la del monitoreo (trimestral), lo que provoca una falta de insumos intermedios para un seguimiento oportuno y detallado de los avances en componentes y actividades.
- **Hallazgo 25 (Negativo):** Las instituciones educativas tienen escasa oportunidad y margen de participación para incidir en la definición de indicadores y metas, lo que genera el riesgo de que estas respondan más a criterios administrativos que a la capacidad real de operación y al contexto local, ya que en muchos casos las metas están supeditadas a la suficiencia presupuestal.
- **Hallazgo 26 (Negativo):** Se identificó que la aplicación informática (SICIP, SIP) no se utiliza explícitamente en el proceso de Seguimiento de la MIR, el cual se percibe como un registro administrativo/manual

Tema V. Enfoque Social

Buenas prácticas

- **Hallazgo 27 (Positivo):** El programa contribuye de manera directa y sustancial al derecho social número 5, "A la Educación", establecido en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el estado de Chihuahua, a través de sus componentes de formación de docentes y posgrado.

- **Hallazgo 28 (Positivo):** De forma indirecta, el programa contribuye al derecho social número 3, "Al trabajo", al preparar profesionales para el empleo en el sector educativo.
- **Hallazgo 29 (Positivo):** El programa ha logrado resultados significativos en eficiencia interna, con niveles de eficiencia terminal y titulación superiores al 95% en las instituciones adscritas a SEECH.
- **Hallazgo 30 (Positivo):** El programa ha incorporado de manera transversal en su diseño y operación principios de equidad, inclusión, perspectiva de género y derechos humanos y así como una oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).

Áreas de Oportunidad

- **Hallazgo 31 (Negativo):** El programa no está diseñado explícitamente para atender a población en condición de pobreza; su criterio de focalización no es socioeconómico. La vulnerabilidad que atiende se relaciona con barreras de acceso y permanencia en la educación superior.
- **Hallazgo 32 (Negativo):** Los objetivos e indicadores actuales del programa no aportan información relevante para identificar y medir brechas de desigualdad social, ya que los datos no se desagregan (por ejemplo, por género) para permitir un análisis de brechas.
- **Hallazgo 33 (Negativo):** A pesar de la alta eficiencia interna, el impacto del programa es limitado por su baja cobertura histórica, que se mantiene en apenas un 31.4% de la población potencial.

Análisis FODA

Tema II. Pertinencia

Categoría	Elemento
FORTALEZAS (Internas, Positivas)	F1. Sistema de planeación estructurado en tres niveles (presupuestal, institucional, operativo) que operan en un ciclo coordinado de retroalimentación.
	F2. Sólida pertinencia normativa, garantizando la alineación de la operación con los marcos de planeación estatal y sectorial.
	F3. Disponibilidad de recursos humanos, financieros e infraestructura suficientes para la operación básica del programa.
	F4. Uso de sistemas de información (SICIP y SIP) que facilitan el flujo de datos entre el nivel central y las instituciones.
DEBILIDADES (Internas, Negativas)	D1 Rigidez en el proceso de planeación que limita la participación y flexibilidad de las instituciones para definir metas e indicadores contextualizados.
	D2. Comunicación deficiente en la coordinación entre SEECH y las instituciones, generando tensiones por solicitudes de información percibidas como "abruptas".
	D3. Recursos financieros limitados para actividades de mejora e innovación, enfocados principalmente en cubrir la operación ordinaria.
	D4. Equipamiento tecnológico (cómputo) con áreas de oportunidad para su mejora y actualización.
OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)	_____
AMENAZAS (Externas, Negativas)	_____

Tema III. Coherencia

Categoría	Elemento
FORTALEZAS (Internas, Positivas)	F5. Sólida coherencia vertical con los marcos de planeación nacional, estatal y sectorial.
	F6. Alta eficiencia interna del programa, demostrada en niveles de eficiencia terminal y titulación superiores al 95%.
	F7. Capacidad para mantener una cobertura estable y consistente sobre la población objetivo a lo largo del tiempo.
DEBILIDADES (Internas, Negativas)	D5. Capacidad instalada fija y limitada que impide responder al crecimiento de la demanda potencial.
	D6. Indicadores de componentes con alineación parcial a la dinámica poblacional, lo que limita la medición del impacto real del programa frente a la demanda.
OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)	O1. Oferta educativa en el estado diversificada y complementaria, segmentada por criterios territoriales y perfiles profesionales, lo que permite ampliar el acceso y la equidad.
AMENAZAS (Externas, Negativas)	A1. Riesgo de solapamiento y competencia por recursos y población objetivo con otras instituciones como la UPN/UPNECH, ante la ausencia de mecanismos formales de coordinación.

Tema IV. Eficiencia

Categoría	Elemento
FORTALEZAS (Internas, Positivas)	F8. Alta coherencia entre la planeación y el monitoreo, donde el 100% de los indicadores de la MIR se sustentan en insumos de planeación.
	F9. Existencia de un proceso de monitoreo estandarizado y calendarizado que aporta certidumbre y homogeneidad al seguimiento del programa.
DEBILIDADES (Internas, Negativas)	D7. Carencia de un sistema formal de gestión de riesgos, lo que limita la capacidad de anticipar y mitigar problemas que afectan el cumplimiento de metas.
	D8. Desarticulación en la periodicidad entre los procesos de planeación (anual) y monitoreo (trimestral), afectando el seguimiento operativo.
	D9. Procesos de planeación centralizados y rígidos que limitan la participación de las instituciones en la definición de sus propios indicadores.
	D10. Proceso de seguimiento y reporte de avances percibido como manual, sin un uso explícito de los sistemas de información institucionales (SICIP y SIP).
OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)	
AMENAZAS (Externas, Negativas)	A2. Exposición a incidentes operativos recurrentes (variabilidad de la demanda, cambios de formato) que actúan como factores limitantes no controlados para el cumplimiento de metas.

Tema V. Enfoque Social

Categoría	Elemento
FORTALEZAS (Internas, Positivas)	F14. Clara y directa contribución a garantizar el derecho social a la educación en el estado.
	F15. Altísimos niveles de eficiencia interna, asegurando que más del 95% de los estudiantes que ingresan completen su formación y se titulen.
	F16. Incorporación de principios de equidad, inclusión y derechos humanos en su diseño, lo que fortalece su pertinencia social.
DEBILIDADES (Internas, Negativas)	D12. Carencia de indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan medir brechas de desigualdad social entre la población atendida.
	D13. Ausencia de instrumentos específicos (como becas focalizadas) para atender a grupos vulnerables, más allá de la orientación general hacia la inclusión.
OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)	<i>(No se identifican explícitamente en esta sección, pero se podría considerar la alineación con la Ley de Desarrollo Social como una oportunidad para fortalecer el enfoque social del programa).</i>
AMENAZAS (Externas, Negativas)	A5. Riesgo de que la baja cobertura histórica (31.4%) opaque los logros de eficiencia interna, limitando la percepción del impacto social real del programa.

Conclusiones

Conclusiones específicas

Tema II. Pertinencia.

De la sección de Pertinencia se concluye que el sistema de planeación del programa es su principal fortaleza estructural. La existencia de un macroproceso coordinado por SEECH, que se desglosa en planeación institucional y operativa, asegura una coherencia vertical y una alineación normativa robusta. Este andamiaje funciona como un eje de articulación estratégica que conecta planeación, recursos y resultados de manera ordenada y predecible.

Sin embargo, esta fortaleza estructural convive con una debilidad crítica en su ejecución: la rigidez. La tensión entre la homogeneidad exigida por la normatividad y la necesidad de flexibilidad operativa de las instituciones es el principal problema identificado. La escasa participación de las escuelas en la definición de sus propias metas (Debilidad D2) y una comunicación deficiente (Debilidad D3) reducen la pertinencia práctica del sistema. Aunque el programa funciona bien "en el papel", su capacidad para adaptarse a las realidades diversas de cada institución es limitada.

En síntesis, el programa cuenta con un "qué" (procesos definidos) y un "para qué" (alineación estratégica) muy claros, pero enfrenta un desafío significativo en el "cómo" (flexibilidad, comunicación y participación) se implementa la planeación en la práctica diaria.

Tema III. Coherencia.

La sección de Coherencia revela una dualidad en el programa. Por un lado, su principal fortaleza es su coherencia estratégica y su eficiencia interna. El programa está perfectamente alineado con los planes de desarrollo y sectoriales, y una vez que los estudiantes ingresan al sistema, su éxito (permanencia y titulación) está prácticamente garantizado con tasas superiores al 95%. La oferta educativa en el estado, más que duplicada, funciona como un ecosistema complementario que amplía el acceso.

Por otro lado, la principal conclusión negativa es que el programa opera con una capacidad instalada estática que lo vuelve estructuralmente incapaz de responder a la creciente demanda. La brecha entre la población potencial y la atendida es enorme y creciente, lo que convierte al programa en un sistema muy eficiente pero de alcance muy limitado. Su éxito en la calidad (titulación) se ve opacado por su bajo impacto en la cantidad (cobertura). Esta rigidez (Debilidad D6) representa el desafío más grande para su pertinencia a largo plazo.

En síntesis, el programa es un modelo de eficiencia interna y alineación estratégica, pero su impacto está severamente restringido por una capacidad de atención que no ha crecido al ritmo de las necesidades educativas del estado.

Tema IV. Eficiencia

El análisis de la Eficiencia demuestra que el programa posee una fortaleza fundamental en la coherencia técnica entre su planeación y su sistema de monitoreo. La totalidad de sus indicadores se basan en productos de planeación, lo que otorga solidez y confiabilidad a la medición de sus resultados estratégicos.

Sin embargo, esta fortaleza técnica se ve severamente socavada por debilidades estructurales en la gestión. La principal conclusión negativa es la falta de mecanismos de flexibilidad y participación (Debilidad D10). La definición centralizada y rígida de indicadores, sin considerar la realidad operativa de cada institución, es el factor que más limita el cumplimiento de los objetivos. Esta rigidez se combina con la ausencia de una gestión de riesgos formal (Debilidad D8), lo que deja al programa expuesto a incidentes operativos que se gestionan de forma reactiva en lugar de preventiva.

En síntesis, el programa cuenta con un sistema de medición técnicamente bien articulado "de arriba hacia abajo", pero carece de los mecanismos de flexibilidad, participación y gestión de riesgos "de abajo hacia arriba" que le permitirían ser verdaderamente eficiente, adaptativo y pertinente a nivel operativo.

Tema V. Enfoque social

El análisis del Enfoque Social revela que el principal valor del programa reside en su contribución directa a garantizar el derecho a la educación con un altísimo nivel de eficiencia interna. Una vez que un estudiante accede al programa, su éxito académico está prácticamente asegurado. Además, el programa está alineado normativamente con principios de equidad e inclusión, lo que le da una base sólida de pertinencia social.

Sin embargo, esta fortaleza se ve matizada por una debilidad crítica: su incapacidad para medir y demostrar su impacto en la reducción de la desigualdad. Aunque el programa atiende a una población con vulnerabilidades educativas, carece de indicadores que permitan desagregar la información y analizar brechas de género, socioeconómicas o geográficas. No mide a quiénes ayuda con mayor o menor eficacia.

En síntesis, el programa es muy eficaz para formar a quienes logra admitir, pero es "ciego" a las desigualdades sociales dentro de su propia población. Su impacto social es innegable en términos de formación de profesionales, pero su capacidad para ser un motor de equidad social está limitada por la falta de herramientas para medirlo y, por ende, para gestionarlo de manera proactiva.

Conclusión General.

De forma general se puede concluir que el programa cuenta con una estructura sólida de planeación y una alineación normativa robusta, que le otorgan coherencia y eficiencia interna como sus principales fortalezas. La existencia de procesos bien definidos y una coordinación estratégica efectiva garantizan un funcionamiento ordenado y predecible, reflejado en altos índices de eficiencia terminal y un ecosistema educativo complementario.

Sin embargo, estas fortalezas conviven con limitaciones estructurales significativas vinculadas a la rigidez en la implementación y a la centralización de la toma de decisiones. La escasa participación de las instituciones en la definición de metas, sumada a una capacidad instalada estática, restringen la adaptabilidad del programa y su impacto a gran escala. La ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos y la falta de flexibilidad operativa constituyen desafíos críticos para lograr una pertinencia práctica y una mayor cobertura.

Otro elemento relevante es la debilidad para demostrar su impacto en la reducción de la desigualdad. Aunque el programa atiende a una población con vulnerabilidades educativas, carece de indicadores que permitan desagregar la información y analizar brechas de género, socioeconómicas o geográficas. No mide a quiénes ayuda con mayor o menor eficacia.

En síntesis, el programa se consolida como un referente en planeación estratégica y eficiencia interna, pero para asegurar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo resulta recomendable avanzar en el fortalecimiento de la flexibilidad, fomentar una mayor participación institucional y transitar hacia esquemas de gestión más adaptativos, capaces de responder proactivamente a las dinámicas y necesidades cambiantes del entorno 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

Tabla 14. Recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
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.	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.
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.	2. Incorporar en el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las instituciones educativas.
Tema III. Coherencia	Evitar el solapamiento de programas.	3. Fomentar mecanismos de coordinación para alinear la oferta educativa de posgrado, compartir diagnósticos de demanda y evitar el solapamiento de programas.
Tema III. Coherencia	Generar evidencia sólida para la toma de decisiones sobre alternativas de solución para la brecha entre la población potencial y la atendida.	4. Realizar un estudio de demanda insatisfecha a nivel normal y posgrado, y de sus alternativas de solución.
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	5. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
Tema IV. Eficiencia	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	6. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
Tema V. Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	7. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR, 8. Incorporar en la MIR indicadores que permitan medir brechas de desigualdad.

Fuente. Elaboración propia. C-evalua, 2025.

Bibliografía

- CCHEP. (s.f.). *CCHEP*. Recuperado el AGOSTO de 2025, de <https://www.cchep.edu.mx/oferta-academica/>
- Gobierno de México. (15 de 4 de 2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: <https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND%202025-2030.pdf>
- Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua. (3 de Marzo de 2022). *Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027*. Obtenido de Gobierno del Estado de Chihuahua: <https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/iniciativas/archivosIniciativas/17946.pdf>
- ENSECH. (s.f.). *Oferta educativa: Maestría en Educación para el Desarrollo Profesional Docente*. Recuperado el AGOSTO de 2025, de <https://ensech.edu.mx/>
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2025a). *Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2025*.
- IByCENECH. (2025). *Convocatoria Maestría en Educación para la Diversidad*. Obtenido de <https://chihuahua.gob.mx/prensa/invita-normal-del-estado-cursar-la-maestria-en-educacion-para-la-diversidad>
- SEECH. (28 de 5 de 2022). *Programa Sectorial de Educación PMP 2022-2027*. Obtenido de Secretaría de Educación y Deporte: https://educacion.chihuahua.gob.mx/sites/default/files/anexo_43-2022_4_seyd_programa_sectorial_de_educacion_programa_mediano_plazo_2022-2027.pdf
- SEECH. (2024). *DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO COBERTURA EN EDUCACIÓN NORMAL Y POSGRADO 2E207C1*. Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Diagn%C3%B3sticos/Diagn%C3%B3stico%20Pp%202E207C1_oct24_ejercicio2025.pdf
- SEECH. (Mayo de 2025c). *Convocatoria de Ingreso a instituciones formadoras de docentes y de trabajo social, ciclo escolar 2025-2026*. Obtenido de https://educacion.chihuahua.gob.mx/sites/default/files/convocatoria_final.pdf
- SEECH. (2025a). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados, segundo trimestre 2025*. Obtenido de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua: https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2025/Seguimiento_Presupuestal_Indicadores_Hacendarios_2025/2do_Trimestre_2025/
- SEECH. (2025b). *Focalización de la población objetivo*.
- SEP. (2025). Recuperado el Agosto de 2025, de PRODEP – Programa para el Desarrollo Profesional Docente: <https://formacioncontinua.sep.gob.mx/PRODEP>
- UNPECH. (Junio de 2025). <https://www.upnech.edu.mx/oferta-educativa/>

Anexos

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

1. Descripción de la Evaluación			
1.1 Nombre de la evaluación:		Evaluación Específica Programa 2E207C1 Cobertura en Educación Normal y Posgrado (FONE)	
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 la Normal Rural Ricardo Flores Magón, Normal General Miguel Hidalgo, los Centros de Actualización del Magisterio sedes Chihuahua y Cd Juárez y el Centro de Investigación y Docencia, para lograr la eficacia del programa.			
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:			
— Contar con un mapeo del proceso de planeación y sus subprocesos, en la Normal Rural Ricardo Flores Magón, Normal General Miguel Hidalgo, los Centros de Actualización del Magisterio sedes Chihuahua y Cd. Juárez y el Centro de Investigación y Docencia, 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			
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			
Buenas prácticas			
— Hallazgo 1 (Positivo): El programa opera bajo un sistema de planeación estructurado y coordinado desde el Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal de SEECH, que articula tres niveles de planeación: 1) Anual de Programas Presupuestarios (macro), 2) Institucional y 3) Operativa (POA). — Hallazgo 2 (Positivo): Existe un ciclo de coordinación y retroalimentación donde cada proceso de planeación alimenta al siguiente, permitiendo un ajuste secuencial de metas, actividades y recursos entre SEECH y las instituciones educativas. — Hallazgo 3 (Positivo): El proceso de planeación es normativamente pertinente, asegurando una coherencia vertical entre los objetivos del programa y los marcos de planeación de nivel superior como el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Educación. — Hallazgo 4 (Positivo): El personal de las instituciones educativas está organizado en áreas con funciones y perfiles normativamente establecidos, y se cuenta con recursos financieros e infraestructura suficientes para cubrir la operación ordinaria.			

-
- Hallazgo 5 (Positivo): Los sistemas de información SICIP (Sistema Integral del Ciclo Presupuestario) y SIP (Sistema de Indicadores y Presupuesto) son identificados como fuentes relevantes y parte importante del flujo de información entre SEECH y las instituciones.

Áreas de Oportunidad

- Hallazgo 6 (Negativo): A pesar de la existencia de una coordinación formal, se generan tensiones recurrentes entre SEECH y las instituciones educativas debido a que las convocatorias y solicitudes de información se perciben como "abruptas", sugiriendo una comunicación inoportuna de ajustes o un desconocimiento del proceso completo por parte de los involucrados.
- Hallazgo 7 (Negativo): Existe una tensión entre el cumplimiento normativo (que exige homogeneidad) y la pertinencia práctica, ya que la escasa flexibilidad en los procesos de planeación limita la capacidad de las instituciones para definir metas e indicadores que respondan a sus contextos y realidades específicas.
- Hallazgo 8 (Negativo): Los recursos financieros son suficientes para la operación ordinaria, pero se identifican como limitados para actividades adicionales o de mejora, restringiendo la capacidad de innovación más allá de lo básico.
- Hallazgo 9 (Negativo): Aunque se cuenta con la infraestructura necesaria, se identifican oportunidades de mejora en equipamiento tecnológico, como el equipo de cómputo.

Tema III. Coherencia

Buenas prácticas

- Hallazgo 10 (Positivo): El programa demuestra una sólida y explícita vinculación vertical y horizontal con los instrumentos de planeación de nivel superior, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo (PED 2022-2027), el Programa Sectorial de Educación y el ODS 4.
- Hallazgo 11 (Positivo): A nivel institucional, los objetivos del programa son congruentes con la Misión y Visión de SEECH, enfocándose en garantizar una educación equitativa, el acceso, la permanencia y el egreso.
- Hallazgo 12 (Positivo): Aunque existen coincidencias en los programas ofrecidos por distintas instituciones (Normales, CAM, UPN/UPNECH, posgrados), no se observa una duplicidad de servicios, sino una complementariedad estratégica basada en la diferenciación territorial (atención a la capital, zonas rurales, región sur) y de perfiles de la población objetivo (formación inicial, actualización de docentes en servicio, especialización).
- Hallazgo 13 (Positivo): La oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).
- Hallazgo 14 (Positivo): El programa ha mantenido una cobertura estable y consistente sobre su población objetivo (quienes son atendidos), manteniéndose alrededor de 1,300 personas entre 2022 y 2025.
- Hallazgo 15 (Positivo): Las instituciones adscritas a SEECH demuestran una alta eficiencia interna, logrando que más del 95% de los estudiantes que ingresan no solo concluyan sus estudios, sino que también se titulen.

Áreas de Oportunidad

- Hallazgo 16 (Negativo): Existe un riesgo de solapamiento en programas de actualización y educación inicial entre los CAM y la UPNECH, lo que evidencia la necesidad de establecer mecanismos formales de coordinación interinstitucional para evitar la dispersión de recursos.
- Hallazgo 17 (Negativo): Se observa una brecha estructural y creciente entre la población potencial (demanda estimada) y la población objetivo (capacidad de atención). La población potencial se incrementó de ~1,800 a 8,637 en 2025, mientras que la capacidad de atención se mantuvo fija en ~1,300, limitando el impacto del programa a una cobertura histórica de solo el 31.4%.
- Hallazgo 18 (Negativo): El grado de alineamiento entre los indicadores de la MIR y la dinámica de la población se valora como "Medio" (51-80%), ya que los indicadores de componentes están condicionados por la capacidad instalada fija y no pueden responder al crecimiento de la demanda potencial.

Tema IV. Eficiencia

Buenas prácticas

- Hallazgo 19 (Positivo): El 100% de los 8 indicadores de la MIR (en todos sus niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades) utilizan de manera directa insumos generados por el proceso de planeación para su cálculo y seguimiento, lo que demuestra una alta articulación entre la planeación y el monitoreo.
 - Hallazgo 20 (Positivo): La planeación genera insumos clave y sólidos como diagnósticos poblacionales, proyecciones de matrícula y estimaciones presupuestales, que sirven como base para establecer metas medibles de cobertura, permanencia y titulación.
-

- Hallazgo 21 (Positivo): El proceso de monitoreo se sostiene en un calendario anual definido por SEECH, lo cual es una buena práctica que aporta certidumbre y homogeneidad a todas las instituciones para la entrega de reportes.

Áreas de Oportunidad

- Hallazgo 22 (Negativo): Los factores que limitan el cumplimiento de metas no son procesos formales, sino incidentes recurrentes como la variabilidad en la demanda estudiantil, los trámites administrativos impredecibles, las solicitudes de información de última hora y los cambios inesperados en los formatos de reporte.
- Hallazgo 23 (Negativo): No se identifican mecanismos formales para una gestión de riesgos preventiva. La gestión actual es reactiva y los supuestos de la MIR no contemplan los riesgos internos más relevantes, como la poca flexibilidad en la definición de metas.
- Hallazgo 24 (Negativo): La periodicidad de la planeación (anual) no está alineada con la del monitoreo (trimestral), lo que provoca una falta de insumos intermedios para un seguimiento oportuno y detallado de los avances en componentes y actividades.
- Hallazgo 25 (Negativo): Las instituciones educativas tienen escasa oportunidad y margen de participación para incidir en la definición de indicadores y metas, lo que genera el riesgo de que estas respondan más a criterios administrativos que a la capacidad real de operación y al contexto local, ya que en muchos casos las metas están supeditadas a la suficiencia presupuestal.

- Hallazgo 26 (Negativo): Se identificó que la aplicación informática (SICIP, SIP) no se utiliza explícitamente en el proceso de Seguimiento de la MIR, el cual se percibe como un registro administrativo/manual

Tema V. Enfoque Social

Buenas prácticas

- Hallazgo 27 (Positivo): El programa contribuye de manera directa y sustancial al derecho social número 5, "A la Educación", establecido en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el estado de Chihuahua, a través de sus componentes de formación de docentes y posgrado.
- Hallazgo 28 (Positivo): De forma indirecta, el programa contribuye al derecho social número 3, "Al trabajo", al preparar profesionales para el empleo en el sector educativo.
- Hallazgo 29 (Positivo): El programa ha logrado resultados significativos en eficiencia interna, con niveles de eficiencia terminal y titulación superiores al 95% en las instituciones adscritas a SEECH.
- Hallazgo 30 (Positivo): El programa ha incorporado de manera transversal en su diseño y operación principios de equidad, inclusión, perspectiva de género y derechos humanos y así como una oferta educativa está estratégicamente segmentada, destacando modelos como el internado de la Normal Rural de Saucillo para atender a jóvenes de comunidades rurales y la especialización temática de los posgrados (inclusión, gestión, práctica docente).

Áreas de Oportunidad

- Hallazgo 31 (Negativo): El programa no está diseñado explícitamente para atender a población en condición de pobreza; su criterio de focalización no es socioeconómico. La vulnerabilidad que atiende se relaciona con barreras de acceso y permanencia en la educación superior.
- Hallazgo 32 (Negativo): Los objetivos e indicadores actuales del programa no aportan información relevante para identificar y medir brechas de desigualdad social, ya que los datos no se desagregan (por ejemplo, por género) para permitir un análisis de brechas.
- Hallazgo 33 (Negativo): A pesar de la alta eficiencia interna, el impacto del programa es limitado por su baja cobertura histórica, que se mantiene en apenas un 31.4% de la población potencial.

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

2.2.1 Fortalezas

Tema II. Pertinencia.

- F1. Sistema de planeación estructurado en tres niveles (presupuestal, institucional, operativo) que operan en un ciclo coordinado de retroalimentación.
- F2. Sólida pertinencia normativa, garantizando la alineación de la operación con los marcos de planeación estatal y sectorial.
- F3. Disponibilidad de recursos humanos, financieros e infraestructura suficientes para la operación básica del programa.
- F4. Uso de sistemas de información (SICIP y SIP) que facilitan el flujo de datos entre el nivel central y las instituciones.

Tema III. Coherencia.

- F5. Sólida coherencia vertical con los marcos de planeación nacional, estatal y sectorial.

- F6. Alta eficiencia interna del programa, demostrada en niveles de eficiencia terminal y titulación superiores al 95%.
- F7. Capacidad para mantener una cobertura estable y consistente sobre la población objetivo a lo largo del tiempo.

Tema IV. Eficiencia

- F8. Alta coherencia entre la planeación y el monitoreo, donde el 100% de los indicadores de la MIR se sustentan en insumos de planeación.
- F9. Existencia de un proceso de monitoreo estandarizado y calendarizado que aporta certidumbre y homogeneidad al seguimiento del programa.

Tema V. Enfoque social

- F14. Clara y directa contribución a garantizar el derecho social a la educación en el estado.
- F15. Altísimos niveles de eficiencia interna, asegurando que más del 95% de los estudiantes que ingresan completen su formación y se titulen.
- F16. Incorporación de principios de equidad, inclusión y derechos humanos en su diseño, lo que fortalece su pertinencia social.

2.2.2 Oportunidades

Ninguna

2.2.3 Debilidades:

Tema II. Pertinencia

- D1 Rigidez en el proceso de planeación que limita la participación y flexibilidad de las instituciones para definir metas e indicadores contextualizados.
- D2. Comunicación deficiente en la coordinación entre SEECH y las instituciones, generando tensiones por solicitudes de información percibidas como "abruptas".
- D3. Recursos financieros limitados para actividades de mejora e innovación, enfocados principalmente en cubrir la operación ordinaria.
- D4. Equipamiento tecnológico (cómputo) con áreas de oportunidad para su mejora y actualización.

Tema III. Coherencia

- D5. Capacidad instalada fija y limitada que impide responder al crecimiento de la demanda potencial.
- D6. Indicadores de componentes con alineación parcial a la dinámica poblacional, lo que limita la medición del impacto real del programa frente a la demanda.

Tema IV. Eficiencia

- D7. Carencia de un sistema formal de gestión de riesgos, lo que limita la capacidad de anticipar y mitigar problemas que afectan el cumplimiento de metas.
- D8. Desarticulación en la periodicidad entre los procesos de planeación (anual) y monitoreo (trimestral), afectando el seguimiento operativo.
- D9. Procesos de planeación centralizados y rígidos que limitan la participación de las instituciones en la definición de sus propias metas e indicadores..
- D10. Proceso de seguimiento y reporte de avances percibido como manual, sin un uso explícito de los sistemas de información institucionales (SICIP y SIP).

Tema V. Enfoque social

- D12. Carencia de indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan medir brechas de desigualdad social entre la población atendida.
- D13. Ausencia de instrumentos específicos (como becas focalizadas) para atender a grupos vulnerables, más allá de la orientación general hacia la inclusión.

2.2.4 Amenazas

Ninguna

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Conclusión general

De forma general se puede concluir que el programa cuenta con una estructura sólida de planeación y una alineación normativa robusta, que le otorgan coherencia y eficiencia interna como sus principales fortalezas. La existencia de procesos bien definidos y una coordinación estratégica efectiva garantizan un funcionamiento ordenado y predecible, reflejado en altos índices de eficiencia terminal y un ecosistema educativo complementario.

Sin embargo, estas fortalezas conviven con limitaciones estructurales significativas vinculadas a la rigidez en la implementación y a la centralización de la toma de decisiones. La escasa participación de las instituciones en la definición de metas, sumada a una capacidad instalada estática, restringen la adaptabilidad del programa y su impacto a gran escala. La ausencia de mecanismos formales de gestión de riesgos y la falta

de flexibilidad operativa constituyen desafíos críticos para lograr una pertinencia práctica y una mayor cobertura.

Otro elemento relevante es la debilidad para demostrar su impacto en la reducción de la desigualdad. Aunque el programa atiende a una población con vulnerabilidades educativas, carece de indicadores que permitan desagregar la información y analizar brechas de género, socioeconómicas o geográficas. No mide a quiénes ayuda con mayor o menor eficacia.

En síntesis, el programa se consolida como un referente en planeación estratégica y eficiencia interna, pero para asegurar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo resulta recomendable avanzar en el fortalecimiento de la flexibilidad, fomentar una mayor participación institucional y transitar hacia esquemas de gestión más adaptativos, capaces de responder proactivamente a las dinámicas y necesidades cambiantes del entorno educativo.

Conclusiones específicas

Tema II. Pertinencia

De la sección de Pertinencia se concluye que el sistema de planeación del programa es su principal fortaleza estructural. La existencia de un macroproceso coordinado por SEECH, que se desglosa en planeación institucional y operativa, asegura una coherencia vertical y una alineación normativa robusta. Este andamiaje funciona como un eje de articulación estratégica que conecta planeación, recursos y resultados de manera ordenada y predecible.

Sin embargo, esta fortaleza estructural convive con una debilidad crítica en su ejecución: la rigidez. La tensión entre la homogeneidad exigida por la normatividad y la necesidad de flexibilidad operativa de las instituciones es el principal problema identificado. La escasa participación de las escuelas en la definición de sus propias metas (Debilidad D2) y una comunicación deficiente (Debilidad D3) reducen la pertinencia práctica del sistema. Aunque el programa funciona bien "en el papel", su capacidad para adaptarse a las realidades diversas de cada institución es limitada.

En síntesis, el programa cuenta con un "qué" (procesos definidos) y un "para qué" (alineación estratégica) muy claros, pero enfrenta un desafío significativo en el "cómo" (flexibilidad, comunicación y participación) se implementa la planeación en la práctica diaria.

Tema III. Coherencia

La sección de Coherencia revela una dualidad en el programa. Por un lado, su principal fortaleza es su coherencia estratégica y su eficiencia interna. El programa está perfectamente alineado con los planes de desarrollo y sectoriales, y una vez que los estudiantes ingresan al sistema, su éxito (permanencia y titulación) está prácticamente garantizado con tasas superiores al 95%. La oferta educativa en el estado, más que duplicada, funciona como un ecosistema complementario que amplía el acceso.

Por otro lado, la principal conclusión negativa es que el programa opera con una capacidad instalada estática que lo vuelve estructuralmente incapaz de responder a la creciente demanda. La brecha entre la población potencial y la atendida es enorme y creciente, lo que convierte al programa en un sistema muy eficiente, pero de alcance muy limitado. Su éxito en la calidad (titulación) se ve opacado por su bajo impacto en la cantidad (cobertura). Esta rigidez (Debilidad D6) representa el desafío más grande para su pertinencia a largo plazo. En síntesis, el programa es un modelo de eficiencia interna y alineación estratégica, pero su impacto está severamente restringido por una capacidad de atención que no ha crecido al ritmo de las necesidades educativas del estado.

Tema IV. Eficiencia

El análisis de la Eficiencia demuestra que el programa posee una fortaleza fundamental en la coherencia técnica entre su planeación y su sistema de monitoreo. La totalidad de sus indicadores se basan en productos de planeación, lo que otorga solidez y confiabilidad a la medición de sus resultados estratégicos.

Sin embargo, esta fortaleza técnica se ve severamente socavada por debilidades estructurales en la gestión. La principal conclusión negativa es la falta de mecanismos de flexibilidad y participación (Debilidad D10). La definición centralizada y rígida de indicadores, sin considerar la realidad operativa de cada institución, es el factor que más limita el cumplimiento de los objetivos. Esta rigidez se combina con la ausencia de una gestión de riesgos formal (Debilidad D8), lo que deja al programa expuesto a incidentes operativos que se gestionan de forma reactiva en lugar de preventiva.

En síntesis, el programa cuenta con un sistema de medición técnicamente bien articulado "de arriba hacia abajo", pero carece de los mecanismos de flexibilidad, participación y gestión de riesgos "de abajo hacia arriba" que le permitirían ser verdaderamente eficiente, adaptativo y pertinente a nivel operativo.

Tema V. Enfoque social

El análisis del Enfoque Social revela que el principal valor del programa reside en su contribución directa a garantizar el derecho a la educación con un altísimo nivel de eficiencia interna. Una vez que un estudiante accede al programa, su éxito académico está prácticamente asegurado. Además, el programa está alineado normativamente con principios de equidad e inclusión, lo que le da una base sólida de pertinencia social.

Sin embargo, esta fortaleza se ve matizada por una debilidad crítica: su incapacidad para medir y demostrar su impacto en la reducción de la desigualdad. Aunque el programa atiende a una población con vulnerabilidades educativas, carece de indicadores que permitan desagregar la información y analizar brechas de género, socioeconómicas o geográficas. No mide a quiénes ayuda con mayor o menor eficacia. En síntesis, el programa es muy eficaz para formar a quienes logra admitir, pero es "ciego" a las desigualdades sociales dentro de su propia población. Su impacto social es innegable en términos de formación de profesionales, pero su capacidad para ser un motor de equidad social está limitada por la falta de herramientas para medirlo y, por ende, para gestionarlo de manera proactiva.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Tema	Recomendación	Aspecto susceptible de mejora
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.	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.
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.	2. Incorporar en el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las instituciones educativas.
Tema III. Coherencia	Evitar el solapamiento de programas.	3. Fomentar mecanismos de coordinación para alinear la oferta educativa de posgrado, compartir diagnósticos de demanda y evitar el solapamiento de programas.
Tema III. Coherencia	Generar evidencia sólida para la toma de decisiones sobre alternativas de solución para la brecha entre la población potencial y la atendida.	4. Realizar un estudio de demanda insatisfecha a nivel normal y posgrado, y de sus alternativas de solución.
Tema IV. Eficiencia	Fortalecer las condiciones para el cumplimiento de las metas, a través de una estrategia de gestión de riesgos.	5. Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.
Tema IV. Eficiencia	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	6. Explorar la factibilidad técnica y operativa de simplificar la captura en los sistemas a través de la vinculación del SIP y SICIP.
Tema V. Enfoque social	Robustecer los instrumentos de diseño del programa con información que permita visibilizar la problemática prevalente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	7. Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR, 8. 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:

Alfredo Domínguez - Evaluador Senior				
Diana Valadez - Evaluadora Senior				
Jerónimo Hernández- Evaluador Senior				
Elisa González – Evaluadora Youth y Diseño gráfico				
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:				
janett.salvador@c-evalua.mx				
4.6 Teléfono (con clave lada)				
+52 55 5264 0693				
5. Identificación de (los) Programa (s)				
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):				
Cobertura en Educación Normal y Posgrado				
5.2 Siglas:				
No aplica				
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):				
401-Servicios Educativos del Estado de Chihuahua				
5.4 Poder público al que pertenece(n) el (los) Programa(s):				
Poder Ejecutivo: X		Poder Legislativo:		Poder Judicial:
				Ente Autónomo:
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) Programa(s):				
Federal:		Estatad:		Local:
		X		
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 Directora de Programación y Presupuesto.		Dirección de Programación y Presupuesto		
Correo electrónico:		Teléfono:		
monica.ramos@seech.edu.mx		(614) 4291335 Ext. 13261		
Nombre:		Titular del Departamento de Libros de Texto		
Lic. Celia Cruz Caballero				
Correo electrónico:		Teléfono:		
celia.cruz@seech.edu.mx		(614) 429-13-00		
Nombre:		Titular del Departamento de Preservación y Equipamiento de Escuelas		
Ing. Fernando Albañil				
Correo electrónico:		Teléfono:		
fernando.albanil@seech.edu.mx		(614) 429-13-00		
Nombre:		Departamento de la Coordinación Estatal de Tecnología Educativa		
Ing. Miguel Ángel Arvizu				
Correo electrónico:		Teléfono:		
miguel.arvizu@cetechihuahua.gob.mx		(614) 429-13-00		
Nombre:		Titular del Departamento de Recursos Materiales		
Lic. Saúl Ernesto Nájera Guerra				
Correo electrónico:		Teléfono:		
nformacion@seech.edu.mx		(614) 429-13-35, Extensión 13010		
6. Datos de contratación de la evaluación				
6.1 Tipo de contratación				
6.1.1	X	6.1.2 Invitación a	6.1.3	6.1.4
Adjudicación	tres		Licitación	Licitación
directa			Pública	Pública
			Nacional	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:				
Recurso Federal Transferido FONE				
7. Difusión de la evaluación				

7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:

<http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/infev2025.html>

https://seech.gob.mx/NP/avisos/ejefiscal/2025/Programa_Anual_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

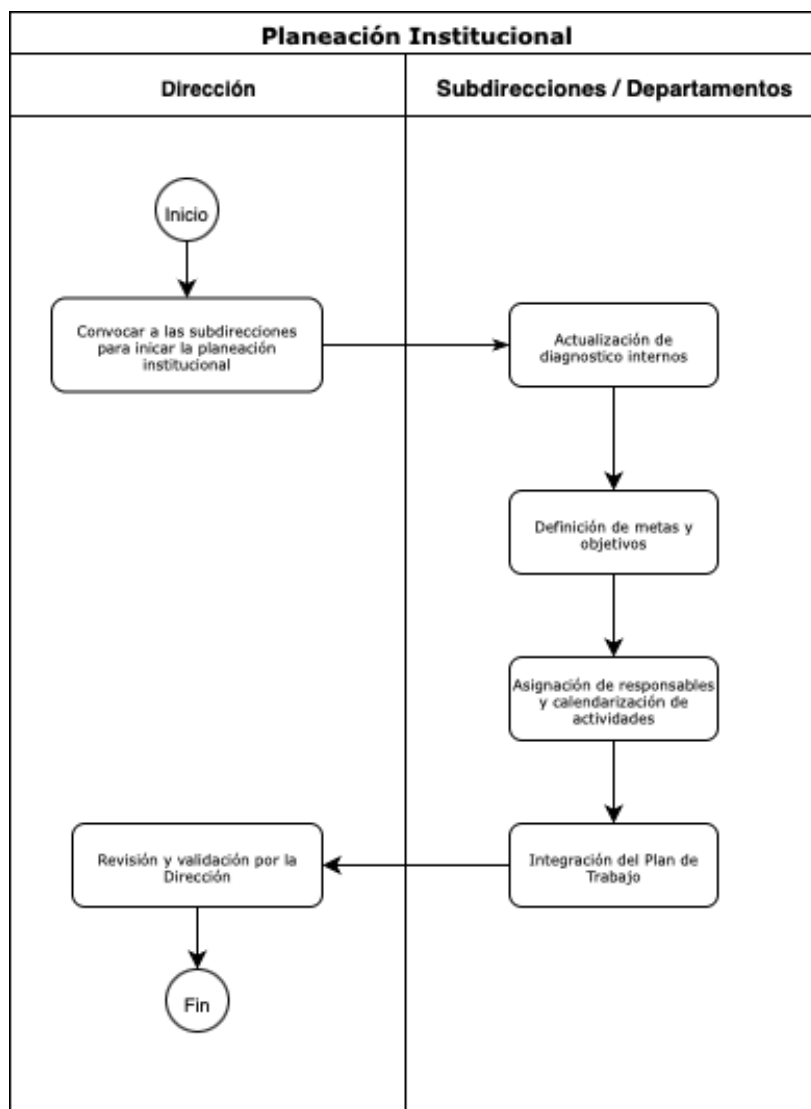
- Titular de la Dirección de la Normal Ricardo Flores Magón
- Titular de la Dirección de la Normal Miguel Hidalgo
- Titular del CAM Juárez

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

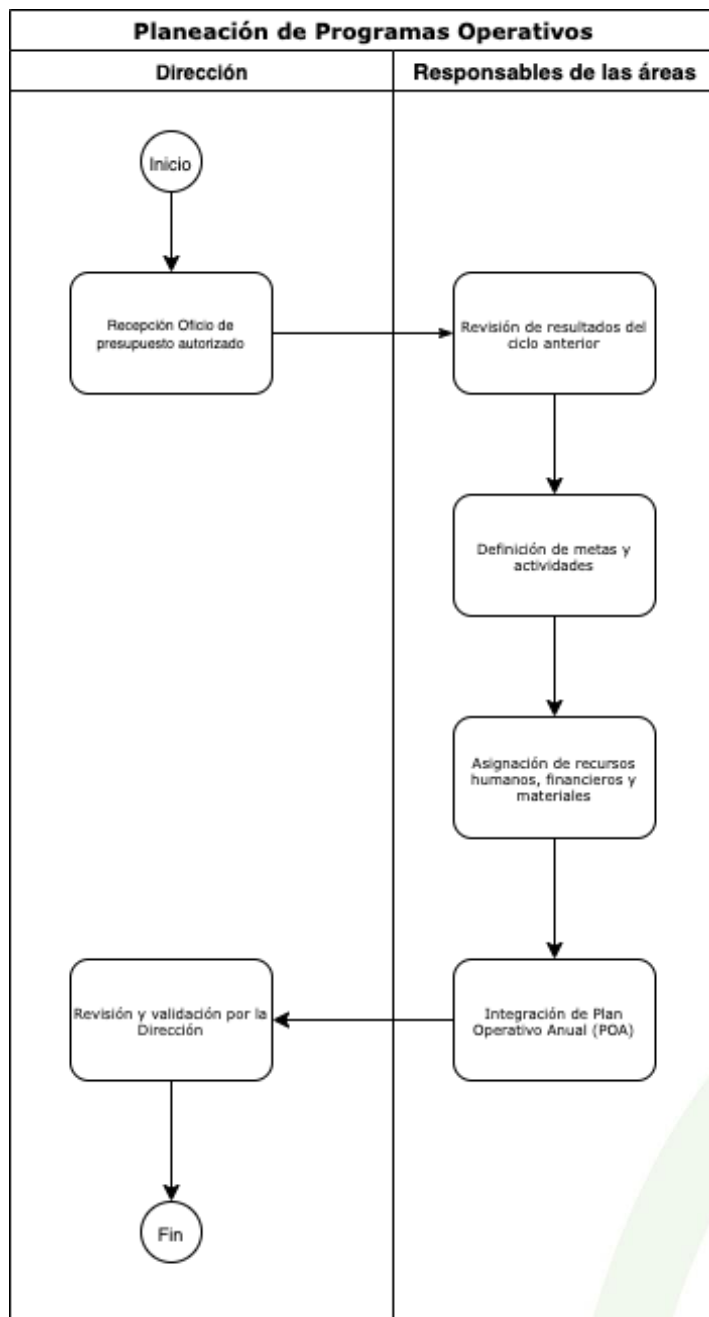
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Convocatoria para iniciar la planeación institucional	Dirección	Oficio o comunicación oficial	Subdirecciones / Departamentos convocadas y con lineamientos iniciales	Oficio de convocatoria, acuses de recibido
2	Actualización de diagnósticos 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.

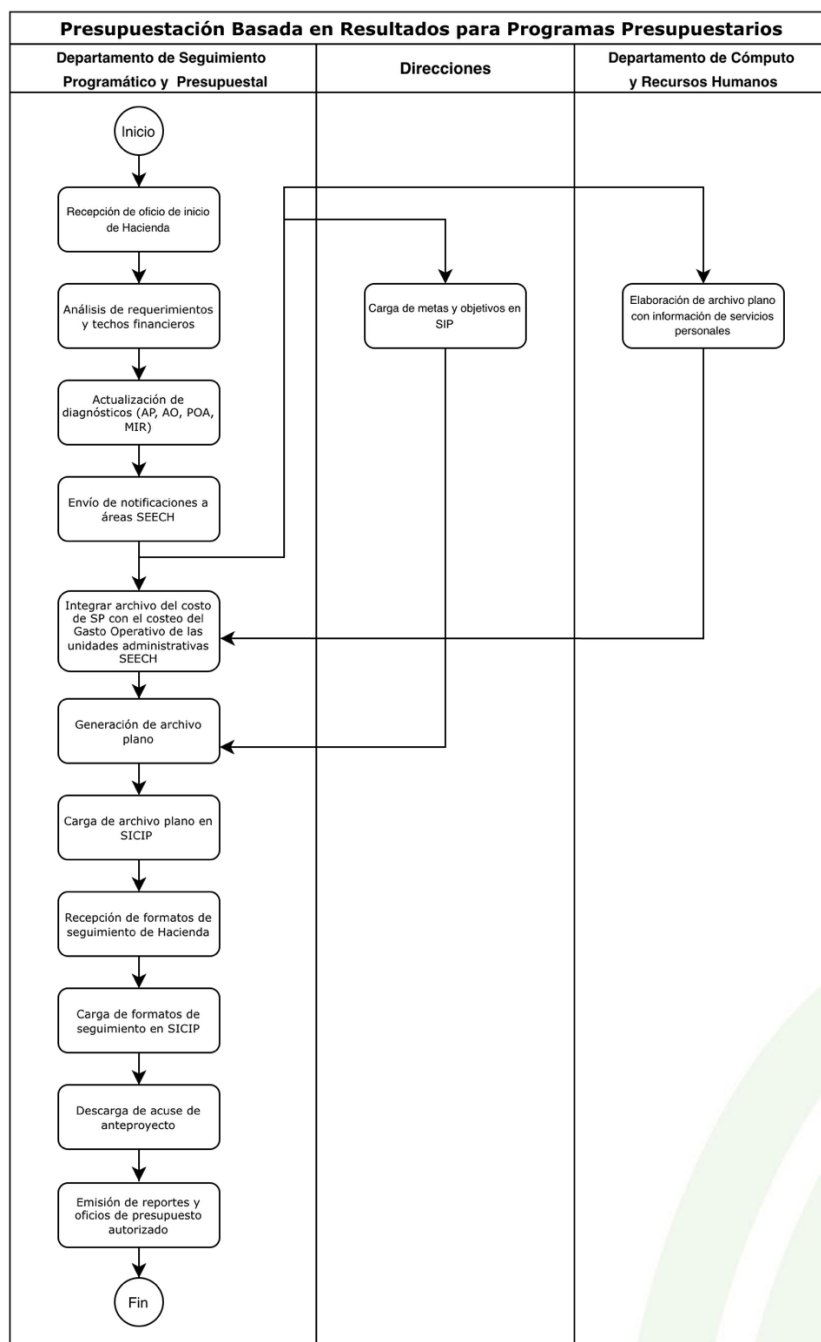
No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados Esperados	Registros
1	Recepción de lineamientos presupuestado autorizado y	Dirección General	Oficio de la Secretaría de Hacienda, lineamientos y presupuesto autorizado por SEECH	Lineamientos recibidos, comprendidos y comunicados a las áreas	Oficios, lineamientos,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

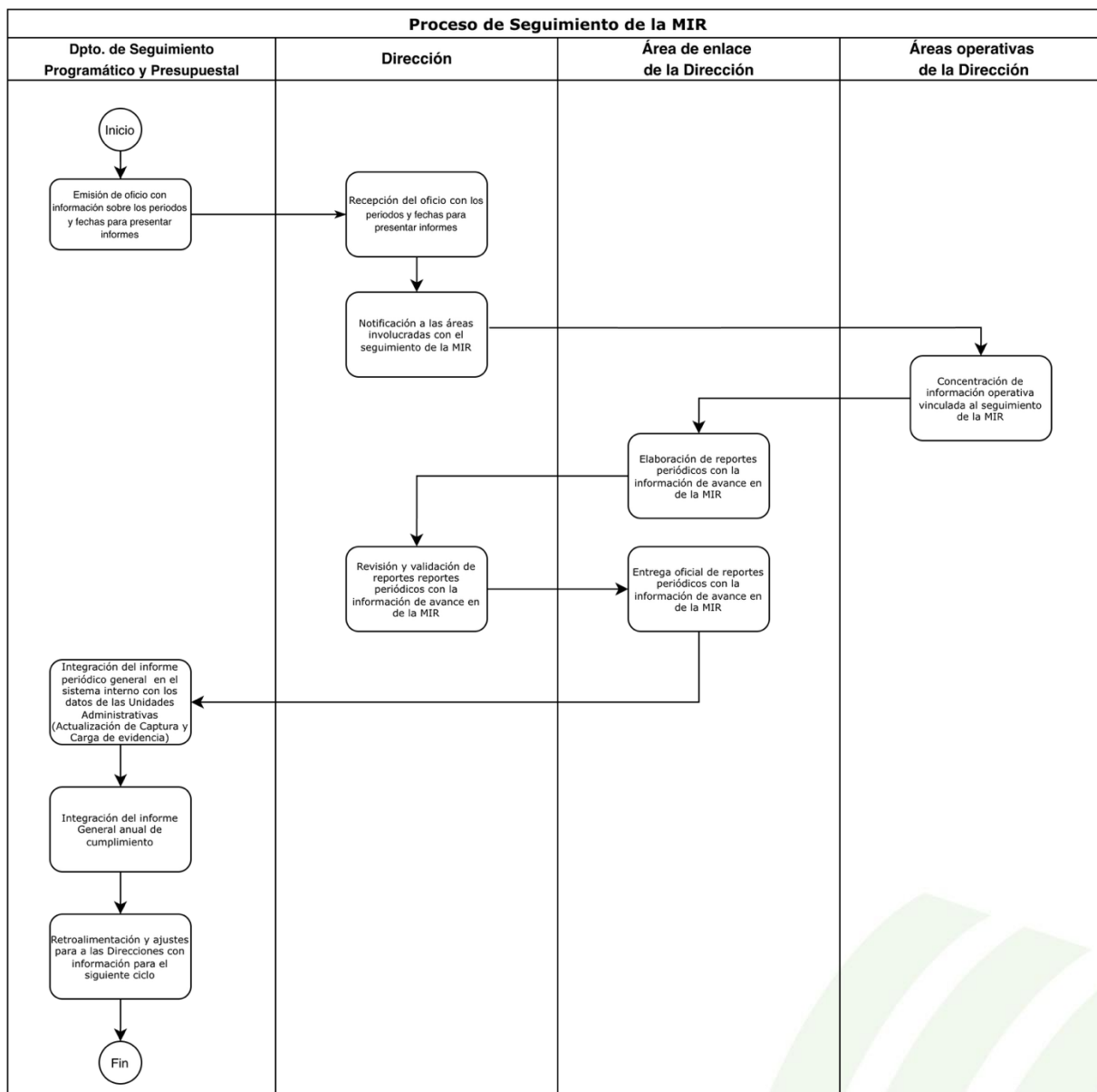
No	Actividad	Descripción detallada	Responsable	Entradas	Salidas
1	Recepción de oficio de inicio de la Secretaría de Hacienda	Recibir el oficio de inicio, verificar autenticidad, registrar la fecha de recepción y comunicar al área responsable.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	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 Instituciones Educativas	Solicitudes de información	Metas y objetivos cargados en SIP
4.2	Elaboración de plantilla de servicios personales	Crea archivo plano con la ubicación de las plazas del personal vinculado a los programas presupuestarios	Departamento de Cómputo y Recursos Humanos (SEECH)	Información de personal y requerimientos	Archivo plano de servicios personales
5	Integrar archivo del costeo de SP con el costeo del Gasto Operativo de las unidades administrativas de SEECH	Cargar la plantilla de servicios personales en el SIP y validar que los datos sean correctos.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla de RH	Plantilla cargada en SIP
6	Generación de archivo plano	Generar archivo plano de anteproyecto con datos consistentes y en formato requerido por la Secretaría de Hacienda.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Plantilla en SIP y diagnósticos	Archivo plano de anteproyecto
7	Carga de archivo plano en SICIP	Subir el archivo plano al SICIP, confirmar validación y guardar acuse.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano de anteproyecto	Carga validada
8	Recepción de formatos de seguimiento de la Secretaría de Hacienda	Recibir los formatos oficiales de seguimiento y verificar que correspondan al ejercicio vigente.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Formatos de la Secretaría de Hacienda	Formularios para llenar
9	Carga de formatos de seguimiento en SICIP	Completar, consolidar y cargar los formatos de seguimiento en el SICIP (AP, AO, MIR, POA) asegurando la validación.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Formularios llenos	Carga validada
10	Descarga de acuse de anteproyecto	Descargar el acuse del anteproyecto en el SICIP y archivarlo en expediente electrónico.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano cargado	Acuse de anteproyecto
11	Emisión de reportes y oficios de presupuesto autorizado	Generar reportes consolidados y oficios oficiales de presupuesto autorizado, firmarlos y distribuirlos a las áreas.	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal (SEECH)	Archivo plano autorizado, acuse final	Oficios y reportes de presupuesto autorizado

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

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

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	2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado	Modalidad y clave	E – Prestación de Servicios Públicos, 2E207C1
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Ramo	33
Unidad Responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Clave	FONE
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
PRODEP – Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior	E – Prestación de Servicios	Secretaría de Educación Pública (SEP) / Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI)	Ramo 11 Educación Pública	Los profesores de tiempo completo en instituciones de educación superior requieren fortalecimiento de sus capacidades académicas, de investigación y de vinculación, así como reconocimiento institucional que permita consolidar cuerpos académicos competitivos.	Profesionalizar a las y los profesores de tiempo completo mediante apoyos para alcanzar el perfil deseable y fortalecer las capacidades en docencia, investigación, innovación, vinculación y desarrollo tecnológico.	Profesores de Tiempo Completo (PTC) con o sin perfil deseable; nuevos profesores de tiempo completo; exbecarios en reincorporación; miembros de cuerpos académicos en consolidación.	Nacional	Apoyos económicos para posgrado de alta calidad, reconocimiento al perfil deseable, financiamiento para investigación y producción académica, incorporación de nuevos PTC, registro y evaluación de cuerpos académicos.	Complementariedad	PRODEP fortalece las capacidades de investigación, docencia y vinculación de quienes también participan en programas como el 2E207C1, mejorando indirectamente la calidad de la formación docente.	Crear mecanismos de articulación entre PRODEP y 2E207C1 para transferir mejores prácticas de investigación educativa y fortalecer la formación inicial docente con base en evidencia científica.
2E209C1 – Inclusión y Calidad Educativa en Escuelas Normales	E – Prestación de Servicios	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)	Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades y Municipios	Las Escuelas Normales presentan limitaciones para garantizar inclusión, equidad y calidad educativa: insuficiente atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad, carencias en infraestructura y falta de actualización docente.	Fortalecer la calidad e inclusión en la formación inicial docente, garantizando condiciones equitativas para estudiantes y docentes de las Escuelas Normales públicas del estado.	Estudiantes de Escuelas Normales públicas; docentes en formación; profesores normalistas en servicio.	Estatal (Chihuahua)	Proyectos de inclusión, capacitación y actualización docente, apoyos académicos, equipamiento y mejora de infraestructura escolar.	Complementariedad	2E209C1 complementa al 2E207C1 al atender la dimensión de calidad e inclusión en las Normales, asegurando que la ampliación de cobertura se acompañe de mejores condiciones educativas.	Coordinar acciones de planeación y seguimiento entre 2E209C1 y 2E207C1, evitando duplicidades y maximizando el impacto en la formación docente con equidad y calidad.

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

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



CHIHUAHUA
GOBIERNO DEL ESTADO
Juntos sí podemos

SECRETARÍA
DE HACIENDA

FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

PbR/SED-5

ENTE PÚBLICO	401	SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA					
Programa Presupuestario	2E207C1	COBERTURA EN EDUCACIÓN NORMAL Y POSGRADO					
Definición del Programa	Brindar el servicio educativo mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación, con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respecto a los derechos humanos, para formar profesionistas en educación con perfil idóneo.						
Problema a Resolver	Mujeres y hombres con interés en la docencia carecen de formación profesional para la impartición de educación básica en el estado de Chihuahua.						

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.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones estatales, federales y privadas.	13,385	100%	10,557	79%	2,828	21%
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.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones estatales y privadas.	4,748	35%	3,745	28%	1,003	7%
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.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que pueden ser atendidos en instituciones federal transferido.	8,637	65%	6,812	51%	1,825	14%
Población Postergada							
Es la población que por algún criterio de focalización o característica específica, el programa no está en condiciones reales de atender.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que el programa no está en posibilidades de atender por su capacidad instalada.	7,333	55%	5,672	42%	1,661	12%
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.	Mujeres y hombres con interés en la docencia y de especialización en la educación del Estado de Chihuahua que son atendidos en instituciones federal transferido, que el programa está en posibilidades de atender por su capacidad instalada.	1,304	10%	1,140	9%	164	1%

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:	2E207C1 – Cobertura en Educación Normal y Posgrado
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Área Responsable	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Tipo de Evaluación	Evaluación Específica
Año fiscal evaluado	2025

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Tema II. Pertinencia	Fortalecer la articulación al interior de la institución entre las áreas ejecutoras del programa y la apropiación de la Gestión para Resultados.	15 - 29	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	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 - 29	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Incorporar en el proceso de Presupuestación Basada en Resultados para Programas Presupuestarios, una etapa formal de "Validación de Metas Preliminares" con las instituciones educativas.	Establecer calendario de validación; organizar sesiones de revisión con Direcciones; documentar ajustes antes de carga en sistemas.	Aumentar la pertinencia y el realismo de las metas, mejorar la comunicación y corresponsabilidad entre SEECH y las instituciones, y reducir las tensiones operativas durante el ciclo de planeación.	Planeación
Tema III. Coherencia	Evitar el solapamiento de programas.	30 - 38	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Fomentar mecanismos de coordinación para alinear la oferta educativa de posgrado, compartir diagnósticos de demanda y evitar el solapamiento de programas.	Recopilar y sistematizar la oferta de programas (licenciaturas y posgrados), ubicaciones y matrícula de todas las instituciones formadoras de docentes en el estado (Normales, CAM, UPN/UPNECH, etc.). Generar un informe diagnóstico que identifique las áreas de solapamiento y las áreas de oportunidad. Vinculación con las instancias responsables de los programas para establecer mecanismos de coordinación hacia una alineación de la oferta educativa de posgrado.	Optimizar el uso de recursos públicos, mejorar la pertinencia de la oferta educativa global y reducir la competencia innecesaria por la misma población.	Planeación
Tema III. Coherencia	Generar evidencia sólida para la toma de decisiones sobre alternativas de solución para la brecha entre la población potencial y la atendida.	30 - 38	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Realizar un estudio de demanda insatisfecha a nivel normal y posgrado, y de sus alternativas de solución.	Actualizar el diagnóstico del programa con la información histórica de la población atendida para establecer una línea base de capacidad instalada. Incorporar en el diagnóstico, en el apartado de la atención del problema, información de la población no atendida en el estado, por plantel. Caracterizar la población no atendida. Analizar alternativas de solución.	Conocer la compatibilidad entre la capacidad instalada de educación superior y de posgrado con la demanda existente en el estado, con la finalidad de identificar la demanda insatisfecha, sus características y alternativas de solución.	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.	39 - 48	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Diseñar un mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo.	Mapear los riesgos internos identificados (ej. falta de participación en metas, cambios presupuestales). Establecer un protocolo de monitoreo, y acción preventiva y correctiva para cada riesgo.	Aumentar la coherencia lógica y documental del programa, mejorar la calificación de alineamiento de sus indicadores y permitir que la evaluación del desempeño se centre en la eficiencia y calidad de los servicios prestados a la población que realmente se puede atender.	Seguimiento y Monitoreo

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema IV. Eficiencia	Optimizar los procesos de planeación y seguimiento de la MIR del programa, mediante la vinculación entre los sistemas institucionales SIP y SICIP, a fin de facilitar el flujo de información y fortalecer la eficiencia en el registro y monitoreo de los indicadores.	39 - 48	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	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 prevaeciente en la población vulnerable del estado para el acceso efectivo a los bienes y servicios que entrega el programa, con el fin de medir de manera más certera sus contribuciones a enfoques como la perspectiva de género y no discriminación, derechos humanos, entre otros.	49 - 53	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	Incorporar en el documento diagnóstico información sobre la situación de las poblaciones vulnerables desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica, y la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación; y en la MIR,	Incorporar en el diagnóstico en la situación actual del problema, la problemática diferenciada que enfrentan para el acceso a la educación la población del estado, desagregada por edad, sexo, pertenencia étnica.	Medición más inclusiva y focalizada de la población atendida; mayor capacidad de identificar y atender desigualdades.	Planeación / Programación
Tema V. Enfoque social		49 - 53	Estatuto Orgánico de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	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

