



Formato de Posicionamiento

Información de la Evaluación¹.

Clave y Nombre del Programa	P0121 - Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC).
Año y Tipo de Evaluación Externa	2019 - Evaluación de Desempeño del PETC.
Institución Evaluadora	Servicios de Consultoría y Desarrollo Estratégico S.C.
Clave y Nombre de la Unidad Responsable	1103 - Dirección General de Educación Básica.

I. Comentarios y observaciones generales.

En este apartado el líder del programa aporta elementos generales sobre la postura que adoptan ante la

En cumplimiento a las Reglas de Operación de 2019, numeral 6.1, se realizó una Evaluación de Desempeño del Programa Escuelas de Tiempo Completo, ciclo escolar 2018-2019, con el fin de conocer los resultados y áreas de mejora del Programa.

Durante todo el desarrollo de la evaluación de desempeño, se tuvo un seguimiento permanente entre el equipo evaluador, la Coordinación Estatal del PETC, la Dirección General de Evaluación Educativa, las Delegaciones Regionales, Supervisores y las escuelas participantes.

Cabe señalar, que los entregables solicitados en los Terminos de Referencia se tuvieron en tiempo y forma. Estos fueron retroalimentados por la Coordinación Estatal y la Dirección General de Evaluación Educativa y mejorados por el Consultor.

En general, la evaluación aporta elementos para mejorar la operación del Programa: en cuanto a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) realiza un análisis y propuesta de mejora, la importancia de tener definida la población potencial, la propuesta de los indicadores de resultado, componentes y actividades de la MIR, El análisis de la cobertura y el presupuesto. La evaluación también identificó las oportunidades de mejora del Programa. Finalmente se hace una recomendación especial de mejora de los procesos de atención interna: proceso de aplicación de alimentos por delegación regional, proceso de aplicación de recursos financieros y de equipamiento escolar.

¹ El formato debe ser llenado por el propio líder del programa evaluado, y para oficializar su respuesta se recomienda nombre y firma del mismo.



II. Comentarios y Observaciones específicos por tema.

Esta sección sustenta el derecho de réplica del área responsable del programa evaluado. Se emiten observaciones por cada sección del documento de evaluación.

I. Resumen Ejecutivo:

Este apartado hace un resumen del contexto educativo, de la importancia del Programa, descripción del proceso de la evaluación, sus principales resultados a fin de conocer sus avances, los retos y las propuestas de mejora. Falto profundizar un poco más sobre los principales hallazgos, retos y recomendaciones.

II. Introducción:

Es adecuada, hace un análisis del contexto y los retos de la educación a nivel mundial y local, así como de las exigencias de la sociedad actual. Por ello, la importancia de contar con la intervención del PETC en localidades vulnerables del Estado y su continuidad como una expectativa de desarrollo y de esperanza, para un grupo de ciudadanos cuya ilusión es desplazar sus motivaciones e ilusiones hacia otro nivel de vida.

III. Características del Programa:

La descripción del Programa Escuelas de Tiempo Completo que ofrece el Equipo Consultor, es adecuada y completa, ya que se desarrolló un apartado para este fin, con la historia, antecedentes, objetivos, características, marco normativo, estructura operativa y flujograma de operación entre otros aspectos.

IV. Metodología Aplicada:

Respecto a la metodología empleada por el Equipo Consultor, se ajustó a lo solicitado en los Términos de Referencia, es decir, se realizó un análisis de gabinete de la información del Programa y se complementó con un estudio de campo para contar con mayores elementos de análisis cualitativo, que permitieron tener una mayor profundidad en la información de fortalezas, retos y recomendaciones desde la perspectiva de los actores, sin embargo falto profundizar más en los procesos

pedagógicos, en los aspectos logísticos y operativos, así como en la comunicación y coordinación entre los actores.

V. Análisis de la MIR:

Se llevó a cabo un análisis a detalle de la MIR actual que se tiene en el Sistema de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración. El Programa de Escuelas de Tiempo Completo, como programa federal, cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados, la cual tiene una adaptación en el Estado de Guanajuato. Se tiene como referente el planteamiento de una MIR local desde el Paquete Fiscal del 2014, la cual ha sufrido algunas modificaciones y cambios de estructura, hasta tener la establecida actualmente para el ejercicio 2019 y que fue proporcionada por la Dirección de Planeación, para su análisis integral.

Este análisis de la MIR del PETC a niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, tuvo la finalidad de identificar su adecuado diseño y estructura, conforme a los parámetros señalados en la Matriz del Marco Lógico (MML); así como de la adecuada determinación de indicadores para medición efectiva de los resultados del Programa; así como su relación con los objetivos y prioridades establecidos en las reglas y lineamientos del PETC.

Existe coincidencia con los principales hallazgos encontrados sobre el diseño y estructura de la MIR del PETC actualmente:

- Planteamientos de redacción en términos muy generales.
- Estructura y redacción (semántica) del árbol de problemas y en el árbol de objetivos.
- Alineación de los elementos estructurales de la MIR conforme a la metodología de la Matriz de Marco Lógico (MML).
- Componentes referenciando a las escuelas y no a los procesos generadores de servicios.
- Alineación de los Indicadores.
- Alineación de actividades y metas a los procesos sustantivos del Programa.

Estas áreas de oportunidad planteadas, pueden afectar en los elementos objetivos de medición de resultados y en la evaluación del Programa, disminuyendo la presentación de beneficios e impactos que realmente puede estar generando.

VI. Resultados Finales:

Se realizó el análisis del avance de los indicadores de Resultado a nivel Fin y Propósito, respecto de sus metas en el año evaluado (ciclo escolar 2018-2019), como se muestra a continuación:

El puntaje promedio obtenido en alumnos de 6° de primaria en matemáticas para el ciclo escolar 2018-2019, registró 1.64 puntos promedio por debajo de la meta programada para el 2019, se alcanzó un 99.67%.

El puntaje promedio obtenido en alumnos de 6° de primaria en lenguaje y comunicación para el ciclo escolar 2018-2019, quedó 7.24 puntos promedio por arriba de la meta programada para el 2019, se logró un 101.48%.

El puntaje promedio obtenido en alumnos de 3° de secundaria en matemáticas para el ciclo escolar 2018-2019 (última medición 2017), reportó 1.0 puntos promedio por debajo de la meta programada para el 2019, se obtuvo un 99.80%.

El puntaje promedio obtenido en alumnos de 3° de secundaria en lenguaje y comunicación para el ciclo escolar 2018-2019 (última medición 2017), reportó 2.16 puntos promedio por debajo de la meta programada para el 2019, se alcanzó un 99.57%.

El porcentaje de aprobación obtenido en alumnos de primaria para el ciclo escolar 2018-2019, registró un aumento del 3.49 puntos porcentuales respecto a la meta programada para el 2019, se logró un 100.42%.

El porcentaje de aprobación obtenido en alumnos de secundaria para el ciclo escolar 2018-2019, reportó 1.41 puntos porcentuales por debajo de la meta programada para el 2019, se obtuvo un 98.53%.

El porcentaje de retención obtenido en alumnos de primaria para el ciclo escolar 2018-2019, registró un decremento de 2.7 puntos porcentuales, respecto a la meta programada para el 2019, se logró un 97.34%.

El porcentaje de retención obtenido en alumnos de secundaria para el ciclo escolar 2018-2019, reportó 2.6 por encima de la meta programada para el 2019, se obtuvo un 102.73%.

En tres de las metas se superaron los porcentajes promedio programados en los indicadores, en tres metas se obtuvo menos de un punto porcentual por debajo de la meta programada y sólo en dos metas se obtuvo más de uno y dos puntos porcentuales respectivamente por debajo de la meta.

En esta propuesta de MIR e indicadores, se debe considerar la continuidad de las aplicaciones de las evaluaciones de PLANEA por parte de la federación y el Estado, para contar con los puntajes promedio o los niveles de logro de Primaria y Secundaria, sino abra que buscar indicadores proxi de resultado acordes con la finalidad del Programa.

VII. Productos y Servicios:

De los seis indicadores a nivel de componente y de actividad, se presentaron sus fichas técnicas para cada indicador y los resultados son los siguientes:

Respecto al porcentaje de escuelas apoyadas con recursos para el fortalecimiento, la meta del indicador se cumplió al 100%.

Con relación al porcentaje de escuelas apoyadas con el servicio de alimentos, la meta se cumplió al 100% también.

Referente a las metas de Supervisores, Directores, Docentes y Coordinadoras del Servicio de Alimentación Capacitadas se cumplió satisfactoriamente las cuatro metas al 100%.

Todas las metas de componentes y actividades se cumplieron al 100% y son factibles y congruentes con el Programa.

VIII. Cobertura y Presupuesto:

Desde el año 2014 (últimos cinco ciclos escolares), el PETC ha aumentado la oferta y/o cobertura en 333 escuelas y desde el ciclo 2017-2018 en adelante se ha mantenido constante con el número de 685 escuelas.



El convenio federal para el PETC tuvo una disminución del 11.7% en el 2019, respecto al 2014, condición que al valorar y analizar refleja una mejora y eficacia en el gasto, toda a vez que en la comparativa ha aumentado un 95% en cobertura, que representan 333 escuelas obteniendo resultados positivos a un menor costo. Lo que nos muestra un mejor desempeño en los indicadores de eficiencia operativa interna.

Para los fines de esta evaluación de desempeño 2018-2019, el presupuesto del 2019 reportado, es con corte de noviembre de 2019, para fines de avances, ya que su cierre es hasta diciembre del mismo año.

IX. Propuesta de la MIR para el PETC en Guanajuato:

Esta propuesta es prioritaria, es necesario adecuar la MIR propuesta a los nuevos procesos que se llevan a cabo dentro del PETC, debido a que la anterior, no refleja realmente el verdadero potencial del Programa.

Esta misma propuesta incluye nuevos indicadores, más completos y competitivos que aplican no únicamente a medir eficacia, sino también eficiencia y preferentemente contar con indicadores de calidad a nivel de fin. Sin embargo, hay que revisar y en su caso ajustar los indicadores de Fin de la MIR.

X. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora:

La finalidad de la evaluación es brindar elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar el desempeño y los resultados del Programa, la transparencia y la rendición de cuentas. Estamos convencidos que es importante dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, con las instancias involucradas para contar con un proceso de discusión y análisis para su atención.

Se coincide y concluye, que todos los aspectos susceptibles de mejora, derivados de la Evaluación de Procesos 2017 y Consistencia y Resultados, ciclo escolar 2018 fueron atendidos por completo y se continúan consolidando estos procesos y acciones.

Respecto a los principales Aspectos Susceptibles de Mejora hallados en esta evaluación de desempeño, tanto en la fase de gabinete, como en la fase de campo, son las que a continuación se presentan:

- a) Revisar y mejorar la propuesta de la MIR sugerida con base al análisis de la misma en el SED y la del PETC federal para su alineación a resultados, debido a que la actual MIR desarrollada no se encuentra alineada dentro de los estándares de cumplimiento de la normatividad federal.
- b) Definir la población potencial del PETC, con base a las características de las Escuelas de Tiempo Completo, lo cual implica seguir desarrollando estudios referentes a la localización de polígonos de pobreza en el estado, que se encuentren dentro de las zonas marginadas estatales, con ello, se mejorará sustantivamente el efecto positivo del PETC en este sector de la población.
- c) Mejorar el flujo logístico operativo, debido a que todos los referentes en la identificación de los puntos de quiebre, muestran el área de oportunidad en la entrega oportuna de los recursos, manejo logístico de materiales y equipo, así como el proceso del servicio de alimentación a las escuelas que forman parte del Programa.
- d) Fortalecer la formación sobre el PETC para Supervisores, Directores y Docentes, como parte del programa de capacitación a docentes formadores, Directores y supervisores, fortaleciendo con ello el proceso de enseñanza /aprendizaje en las escuelas.
- e) Contar con una base de datos del PETC y un padrón de beneficiarios, homologado, a fin de mejorar los procesos de JIT (Just in Time, por sus siglas en inglés) el cual busca establecer mecanismos de apoyo logístico y administrativo para el mejor funcionamiento de estos centros escolares.

Se realizará un análisis de estos planteamientos y se implementará un plan de acción para atender estos procesos y mejorar la operación del PETC.

XI. Análisis y Extracto de Grupos Focales:

Se realizaron ocho grupos focales regionales con actores educativos y padres de familia, así como un grupo focal estatal con personal de la Coordinación Estatal.

Del análisis de la información que llevó a cabo el Consultor, se derivan las siguientes reflexiones y recomendaciones al Programa:

Realizar un diagnóstico interno (tipo FODA) en donde se identifiquen los puntos de quiebre organizacionales y los cuellos de botella en el proceso de implementación a fin de destrabar las inconveniencias operativas y logísticas en cuanto a la entrega de alimentos a tiempo, pagos a profesores, material y equipo en tiempo y adecuado.

Seguir impulsando programas de capacitación a profesores, directores y supervisores, apoyados en un programa de detección de necesidades de capacitación (PDNC) que se aplique al nuevo ciclo escolar.

Proponer esquemas de benchmarking educativos con otros Estados de la República, a fin de generar buenas prácticas escolares y así, mejorar la actuación de todos los participantes en el PETC en el Estado de Guanajuato.

Es recomendable que exista mayor involucramiento de los supervisores escolares con los padres de familia y directores de las escuelas, a fin de mejorar la implementación del PETC.

Es necesario mejorar los procesos y/o protocolos de atención a necesidades respecto a los aspectos administrativos y de mejora de la aplicación pedagógica.

Mejorar la adquisición de materiales de apoyo, que se tengan más rápido y en menor costo, si se consiguieran en la zona, lo que muestra interés en mejorar procesos de economías de escala para la mejor operación y eficiencia del PETC.

Falta de compromiso y entendimiento del programa por parte de los padres de familia y el mejoramiento de las aulas mediante el enriquecimiento de la biblioteca escolar.

Se mencionan los insuficientes recursos y que no llega a tiempo, así como la complementariedad del servicio alimentario con el DIF.

Las anteriores recomendaciones, tienen que ser analizadas y valoradas desde una perspectiva más amplia y completa, ya que estas opiniones de los actores son una parte y faltaría un análisis a fondo de los insumos, recursos, procesos, logística, coordinación y comunicación entre los actores, para determinar las posibles problemáticas y por ende las acciones a desarrollar para la mejora continua.

XII. Fortalezas Retos y Recomendaciones:

Las principales fortalezas que se encontraron son las siguientes:

El Programa Escuelas de Tiempo Completo por si solo es una Fortaleza, ya que ha sido un éxito en el Estado de Guanajuato desde el inicio de su aplicación, además de considerar que los beneficiarios han sido el doble con un casi 12 por ciento menos de presupuesto ejercido, lo que habla de un correcto manejo interno.

La entrega de alimentos a los alumnos es una Fortaleza ya que se demuestra que a base de este apoyo los niveles de mejoramiento escolar en general han sido particularmente significativos.

Otra fortaleza que también está dentro de los parámetros de retos, es que se sigan consolidando los programas de capacitación al personal que interviene en el Programa.

La escuela de Tiempo Completo es el centro del entorno, donde se circunscribe la evidente activa participación ciudadana, ya que aun cuando no es el propósito fundamental ha demostrado que provoca, para bien, la consolidación de un proceso de desarrollo de CAPITAL HUMANO.

Las metodologías, las técnicas de enseñanza y de aprendizaje, consolidan todo el programa educativo en los alumnos inscritos en el PETC.

Continuar con el fortaleciendo de los esquemas de entrega de alimentos a los alumnos, debido a que también se demostró que a base de este apoyo los niveles de mejoramiento escolar en general han sido particularmente significativos.

Seguir con el proceso adecuado de selección de escuelas que apliquen al programa, debido a que está plenamente demostrado que, en zonas de alta y muy alta marginación, es mayor en impacto del PETC.

Se coincide con estas fortalezas del Programa y se continúa trabajando en mejorar los procesos del PETC.

Los principales retos que se encontraron son los siguientes:

Propuesta de un proceso de reingeniería interna que incluya toda la mecánica de operación logística en relación a los recursos que se van asignando, esto es, procesos administrativos y de control tipo JIT (Just in Time) el cual promueve todo un proceso a base de protocolos de atención por tipo de rubro.

Desarrollo de programas internos para establecer proyectos que involucren sistemas de mejora de procesos internos, identificando valores esperados, valores, agregados y valores superiores, a fin de localizar la ralentización de los procesos, y con ello los que no otorgan valor a los involucrados.

Mejorar sustantivamente la operación del PETC desde la esfera de la comunicación, debido a que, en varios de los grupos focales, el concepto comunicación fue uno de los más mencionados, como área de oportunidad. Si bien, dicha comunicación es eficiente, el lenguaje y los códigos por delegación son distintos.

Mejorar la comunicación y la gestión de las autoridades estatales, con los responsables del programa a nivel nacional, debido a que fueron mencionados en varias ocasiones el que los recursos no estén en tiempo, provocando desfases e inconvenientes de tipo logístico y operacional interno que tiene como efecto principal la operatividad de las escuelas.

Las principales recomendaciones que se encontraron son las siguientes:

Impulsar un programa intenso de mejora administrativa interna, que esté soportado por un mecanismo de mejora procesal, lo que significa un replanteamiento de los flujogramas operativos en el manejo de los recursos internos.

Ampliar el concepto de capacitación laboral y que esta incluya los dos métodos y/o visiones integrales: capacitación en el trabajo: el cual consiste en desarrollar programas de capacitación para hacer más competitivo a los trabajadores, desde la persona/ trabajador y capacitación para el trabajo: el cual consiste en desarrollar programas de capacitación para generar un mayor expertise en los profesores, directores, supervisores y directivos del programa, esto es, lograr la certificación de competencias laborales educativas y académicas en ellos.

Respecto a los retos y recomendaciones se coincide parcialmente, ya que deben ser valorados desde una perspectiva más amplia y completa, ya que son una parte la opinión de los actores, pero faltaría un análisis sistemático de los componentes para determinar las áreas de oportunidad.

XIII. Conclusiones y Recomendaciones Finales:

Es una realidad la efectividad y el logro del PETC desde la perspectiva educativa, ya que muestra significativos avances en el logro de los objetivos, debido a que la aplicación de éste, en zonas de alta y muy alta marginación en el estado de Guanajuato, asegura, hasta ahora, la permanencia y mejora educativa en estos niveles académicos. El impacto en estas zonas vulnerables muestra que, con un poco de mayor atención y apoyo, los alumnos inscritos en este programa, aspiran a seguir teniendo sueños y deseos de progresar.

Los resultados muestran el gran interés e impacto que causa en los alumnos dentro el PETC y que se infiere que es un proceso aspiracional el ser parte del Programa, visto desde la óptica de menores de no más de 15 años de edad, lo que refleja un efecto significativamente positivo.

La base fundamental de lo que se encuentra alrededor de la escuela de tiempo completo, sus relaciones sociales, sus intereses comunes, son interpretados dentro de las respuestas de los actores educativos de manera indirecta en el estudio de campo, por lo que habrá que realizar un análisis detallado de los insumos, los tiempos, los procesos y los servicios entregados por el Programa en la Entidad.

Existe coincidencia en las conclusiones ya que el Programa tiene varios resultados positivos en los alumnos, familias y del entorno social.

XIV. Recomendación Final Especial:

Esta recomendación final del proceso de evaluación del desempeño del PETC, se centra prioritariamente en procesos de mejorar de tipo logístico (Justo a Tiempo), se coincide parcialmente por ser una opinión, pero efectivamente es la parte de los procesos internos donde se puede mejorar sustantivamente el Programa, llevando a cabo un análisis a profundidad para encontrar las áreas de oportunidad y realizar acciones de mejora continua que se requieran.



Formato de Posicionamiento

Aspectos de mejora y/o recomendaciones comprometidas

En este apartado, el líder del Programa compromete aspectos de mejora derivados de las recomendaciones de la evaluación, indicando fecha de ejecución de los mismos.

No.	Aspecto Susceptible de Mejora/Recomendaciones	Respecto al Tipo de actores involucrados en solución	Nivel de prioridad	Acción de mejora	Área responsable	Fecha compromiso de cumplimiento	Resultados esperados	Evidencias
1	Mejorar el flujo logístico operativo (recursos, manejo logístico de materiales, equipo y el servicio de alimentación) a las escuelas que forman parte del Programa.	Aspecto Interinstitucional	Alto	Mejora de los procesos internos	DGEB y DSAG	31/12/2020	Procesos eficientes	Cartas de Procesos
2	Mejorar la formación sobre el PETC para Supervisores, Directores y Docentes.	Aspecto Institucional	Alto	Mejorar el Trayecto formativo de Supervisores, Directores y Docentes.	DSAG	15/12/2020	Plan de Formación mejorado	Trayecto Formativo mejorado
3	Revisar y mejorar la propuesta de la MIR sugerida con base al análisis de la misma en el SED y la del PETC federal para su alineación a resultados.	Aspecto Institucional	Alto	Propuesta de la MIR del PETC en Guanajuato.	DSAG	15/12/2020	MIR del PETC mejorada	MIR mejorada del PETC en Guanajuato para el año 2020



4	Definir la población potencial del PETC, con base a las características de las Escuelas de Tiempo Completo.	Alto	Diseñar un estudio de factibilidad que asegure que las escuelas que se incorporen al programa cumplan con las condiciones necesarias y definidas en las reglas de operación del mismo.	DSAG	15/03/2020	Contar con la identificación de la población potencial del PETC en el Estado	Estudio de factibilidad realizado de la Población Potencial del PETC en el Estado
5	Contar con una base de datos del PETC y Padrón de Beneficiarios, homologada, a fin de mejorar los procesos del PETC.	Alto	Contar con una base de datos del PETC y Padrón de Beneficiarios	DSAG	15/12/2020	Contar con una base de datos y padrón de beneficiarios para mejorar los procesos operativos del PETC en Guanajuato	Base de datos y padrón de beneficiarios homologada y actualizada

Ing. Eduardo del Río Colmenero
Nombre y firma
Asesor Académico del PETC

Mtra. Patricia Esparza Araujo
Nombre y firma
Coordinadora Estatal del PETC

