



EJERCICIO FISCAL 2023

INFORME FINAL

PROCESOS

INAEBA

Proyecto: QC3616

**Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales
E024 Alianza a Favor de la Educación para Adultos**

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. Introducción..... | 4 |
| II Descripción del Programa | 8 |
| III Objetivos de la evaluación de procesos | 10 |
| III.1. Objetivo General | 11 |
| III.2. Objetivos Específicos..... | 11 |
| IV. Alcance de la Evaluación | 11 |
| V. Metodología | 12 |
| V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo | 13 |
| V.1.1. Trabajo de Gabinete | 13 |
| V.1.2. Análisis Cualitativo..... | 14 |
| V.1.3. Trabajo de campo | 15 |
| V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos)..... | 17 |
| VI. Descripción y análisis de los procesos del programa..... | 17 |
| VI.1. Proceso de planeación | 19 |
| VI.2. Proceso de difusión..... | 23 |
| VI.3. Proceso de solicitud de apoyos | 27 |
| VI.4. Proceso de selección de beneficiarios..... | 30 |
| VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios..... | 34 |
| VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios..... | 38 |
| VI.7. Proceso de entrega de apoyos..... | 38 |
| VI.8. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo | 38 |
| VI.9. Proceso de evaluación. | 43 |
| VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios | 47 |
| VI.B. Monitoreo. | 50 |
| VII. Hallazgos y resultados..... | 54 |
| VIII. Recomendaciones y Conclusiones..... | 56 |
| IX. ANEXO A | 57 |
| ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| ANEXO A.II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS..... | 62 |
| ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA | 65 |
| ANEXO A.IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA | 68 |
| ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA..... | 70 |
| ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA | 74 |
| ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA | 75 |
| ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA..... | 76 |
| ANEXO A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA | 78 |
| ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO | 78 |
| ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 79 |
| ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN..... | 91 |
| ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN..... | 91 |
| ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN | 92 |
| ANEXO B.II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN | 94 |
| ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN | 96 |
| ANEXO B.IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA | 96 |
| ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA | 97 |
| ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN | 98 |
| ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN..... | 99 |

I. Introducción

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social del Programa, metas y acciones de esta, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente [CONEVAL].

Estas disposiciones legales establecen un mandato claro para la revisión regular y sistemática de los programas de desarrollo social. La periodicidad de estas revisiones es clave, ya que permite un seguimiento continuo del progreso y la eficacia del programa en relación con sus objetivos y metas iniciales. Esta práctica constante de revisión ayuda a garantizar que los programas se mantengan alineados con sus objetivos a largo plazo y se adapten a cualquier cambio en las circunstancias o en las necesidades de la población objetivo.

Estos artículos señalan la necesidad de tener la flexibilidad para hacer ajustes en los programas. Esto incluye la capacidad de corregir, modificar, adicionar o reorientar las acciones y metas de los programas. Esta flexibilidad es crucial para responder a los cambios en el entorno social y económico, a los resultados de las evaluaciones periódicas y a las lecciones aprendidas durante la implementación del programa.

La ley también contempla la posibilidad de suspender parcial o totalmente los programas. Esta es una medida significativa que se tomaría en casos donde las evaluaciones indiquen que los programas no están cumpliendo con sus objetivos o están siendo ineficaces o contraproducentes. La suspensión permite una reevaluación y rediseño profundas del programa, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y en programas que realmente beneficien a la población.

Además, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) juega un papel fundamental en la evaluación de las políticas de desarrollo social, proporcionando un marco de referencia y estándares para evaluar la efectividad y el impacto de los programas. Su participación asegura que las evaluaciones sean objetivas, basadas en evidencia y alineadas con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Los artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social establecen un marco sólido para la evaluación continua y adaptativa de los programas de desarrollo social, asegurando su relevancia, eficacia y alineación con los objetivos sociales a largo plazo. Esta disposición legal enfatiza la importancia de la evaluación como un instrumento clave para la mejora continua de las políticas de desarrollo social.

La Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH) del Gobierno del Estado de Guanajuato, es la dependencia de Gobierno del Estado de Guanajuato con la responsabilidad de elaborar y actualizar el diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, así como evaluar la política pública estatal, las metas y objetivos de los Programas Sociales Estatales (PSE) [TdR SDSH].

La SEDESHU tiene la responsabilidad crucial de elaborar y actualizar continuamente los diagnósticos de los problemas relacionados con el desarrollo social y humano. Esto implica una comprensión profunda y actualizada de las diversas cuestiones sociales, económicas y culturales que afectan a la población. La actualización regular de estos diagnósticos es fundamental para garantizar que las políticas y programas estén basados en la realidad actual y las necesidades de la población.

Otra función clave de la SDSH es evaluar la eficacia de la política pública estatal en términos de desarrollo social y humano. Esto incluye no solo medir el éxito de los programas existentes, sino también identificar áreas de mejora y recomendar cambios basados en las evaluaciones. La evaluación objetiva y continua es esencial para asegurar que las políticas públicas estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo del estado.

La SDSH tiene la tarea de definir y revisar las metas y objetivos de los PSE. Esto requiere una planificación estratégica y una visión a largo plazo para garantizar que los programas no solo aborden las necesidades actuales, sino que también sean sostenibles y efectivos a lo largo del tiempo. La definición clara de metas y objetivos facilita la evaluación y el seguimiento del progreso.

El trabajo de la SDSH es crucial para el desarrollo integral del Estado de Guanajuato. Al centrarse en el desarrollo social y humano, la secretaría contribuye a la creación de una sociedad más equitativa y justa, donde se aborden tanto las necesidades inmediatas como las estratégicas a largo plazo.

La SDSH no opera en aislamiento. Su eficacia depende de la colaboración con otras entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y las comunidades. Esta colaboración es esencial para comprender las necesidades complejas y en constante cambio de la población y para implementar soluciones efectivas.

La evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación [TdR SDSH].

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad su operación para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de programas sociales estatales [TdR SDSH].

La evaluación de procesos tiene como uno de sus principales objetivos identificar y documentar las buenas prácticas dentro de los programas. Estas prácticas pueden incluir estrategias, procedimientos, técnicas o enfoques que han demostrado ser efectivos en la consecución de objetivos programáticos. Al documentar estas prácticas, se facilita su replicación y se promueve la estandarización de procesos eficientes y efectivos en toda la organización o en programas similares.

Junto con las buenas prácticas, la evaluación de procesos también busca identificar áreas de oportunidad o aspectos del programa que pueden ser mejorados. Esto puede incluir ineficiencias, procesos obsoletos, recursos subutilizados, o cualquier otro aspecto que, si se mejora, podría aumentar la efectividad del programa.

Mediante la identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad, la evaluación de procesos contribuye directamente al mejoramiento de la gestión de los programas. Esto se logra al proporcionar una base de evidencia para tomar decisiones informadas sobre cómo se pueden optimizar y mejorar los procesos y prácticas existentes.

Un aspecto clave de la evaluación de procesos es la elaboración de recomendaciones que sean viables desde el punto de vista material, técnico y normativo. Esto significa que las sugerencias para mejoras no solo deben ser efectivas en teoría, sino también prácticas y realizables dentro del contexto operativo y legal del programa.

La evaluación de procesos implica un análisis profundo y detallado del funcionamiento interno y la organización de los programas sociales estatales. Esto incluye un examen de cómo se estructuran

los procesos, cómo interactúan los diferentes elementos del programa, y cómo estas interacciones afectan el rendimiento general y la entrega de servicios.

La evaluación de procesos adopta un enfoque holístico, considerando todos los aspectos del programa, desde la planificación y la implementación hasta el seguimiento y la evaluación. Este enfoque integral asegura que todas las partes del programa se examinen y evalúen en relación con su contribución al objetivo general del programa.

La evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa del Programa. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación del Programa. Se sugiere que la evaluación de proceso se realice a partir del tercer año de operación del Programa [CONEVAL].

La evaluación de procesos es fundamental para identificar cómo se pueden mejorar las operaciones cotidianas de un programa. Esto implica examinar la eficiencia y efectividad de los procesos existentes, y cómo estos procesos contribuyen al logro de los objetivos del programa. Al ofrecer una visión clara de la gestión operativa, estas evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones informadas para optimizar recursos, procesos y estrategias.

Entre los diversos tipos de evaluaciones, la evaluación de procesos se destaca por su utilidad en la mejora de la implementación de programas. Al centrarse en cómo se realizan las actividades y se alcanzan los objetivos, estas evaluaciones ayudan a identificar prácticas efectivas y áreas que requieren ajustes o mejoras, lo que resulta en una implementación más sólida y efectiva del programa.

La sugerencia de que la evaluación de procesos se realice a partir del tercer año de operación del programa es significativa. Este periodo permite que el programa tenga tiempo suficiente para establecer sus operaciones y generar datos e información relevantes para una evaluación significativa. Además, tres años es un período razonable para que los impactos iniciales del programa se materialicen y puedan ser evaluados de manera efectiva.

La evaluación de procesos no es un evento único, sino un componente de un ciclo de mejora continua. Los resultados de estas evaluaciones deben usarse para realizar ajustes y mejoras continuas en el programa, asegurando que siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

A través de la evaluación de procesos, se pueden identificar desafíos operativos y administrativos específicos y desarrollar soluciones prácticas. Esto puede incluir mejorar la comunicación dentro del equipo, optimizar el uso de recursos, o adaptar estrategias para abordar mejor las necesidades de la población objetivo.

La referencia a CONEVAL subraya la importancia de adherirse a estándares y prácticas de evaluación reconocidos. CONEVAL, como entidad de referencia, proporciona marcos y metodologías que aseguran la calidad y la fiabilidad de las evaluaciones de procesos.

La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento del Programa, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa [CONEVAL].

II Descripción del Programa

El Programa Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales responde a problemáticas sociales emergentes a partir de las condiciones sanitarias provocadas por el virus SARS-CoV-2 en los años 2020 al 2022 con mayor intensidad. En el ámbito educativo, la pandemia agudizó la brecha digital entre la población del estado, las escuelas, centros educativos y alumnado que no contaban con equipos de cómputo o dispositivos electrónicos o capacidades digitales para asumir el reto de la educación a distancia, vivieron un rezago académico cuyas repercusiones fueron evidentes en el corto plazo y que se seguirán sintiendo en el largo plazo, según la Recopilación de Información para la mejora de los Aprendizajes (RIMA) se tiene una pérdida de aprendizajes de 1.5 ciclos escolares. Sin embargo, el problema es multidimensional aún observado dentro del mismo sector educativo, durante el periodo 2020-2021, 84 mil 98 personas en Guanajuato dejaron sus estudios en el nivel básico, medio superior y superior.

La Estrategia GTO Contigo Sí tiene como principal propósito que se amplíen las capacidades en educación, así se fortalece el ecosistema educativo guanajuatense a través del Pacto Social por la Educación que tiene el objetivo de elevar el nivel educativo de la población y la reincorporación escolar, mediante la generación de alianzas estratégicas para generar procesos híbridos de educación. Asimismo, se alinea el Gobierno del Estado al Objetivo de Desarrollo Sostenible número

4 Educación de Calidad y al proyecto del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. La finalidad es impartir servicios educativos digitales de educación básica a jóvenes y adultos de 15 años y más mediante diversas herramientas digitales para facilitar materiales educativos que contribuyan a superar la condición de rezago educativo. Guanajuato tiene 1,495,744 personas de 15 años y más en condiciones de rezago educativo, 42 municipios cuentan con por lo menos un Centro Comunitario Digital (CCD). 1,460,900 son personas analfabetas.

El Programa Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales tiene como objetivo general contribuir a la reducción del rezago educativo en la entidad a través del fortalecimiento de los servicios educativos digitales de primaria y secundaria para personas jóvenes y adultas de 15 años o más. El objetivo específico es brindar atención educativa con herramientas digitales en los 46 municipios. Para ello el programa tiene 3 componentes:

1. Servicios educativos de calidad proporcionados a personas jóvenes y adultas en condiciones de rezago educativo, por parte de una persona voluntaria que participa en actividades de asesorías educativas.
2. Programas de educación para adultos ofertados a la población en rezago educativo.
3. Certificados emitidos oportunamente a la población de 15 años o más que acredite el nivel educativo al que se inscribió.

Las actividades de los componentes son:

1. Capacitación de figuras institucionales y de nuevo ingreso.
2. Círculos de estudio atendidos.
3. Vinculaciones realizadas.
4. Certificados entregados.
5. Exámenes aplicados a personas de 15 años o más con rezago educativo.
6. Exámenes acreditados.
7. Personas inscritas.

La población potencial del programa se estimó de acuerdo con el INEA 2021 con base al censo poblacional 2020 del INEGI, el estado de Guanajuato cuenta con una población aproximada de 1,495,744 personas mayores de 15 años de edad que no cuentan con educación básica. La anterior cifra representa un aproximado de 32.3% de la población total de este segmento. La población objetivo del Programa es aquella en condiciones de rezago educativo dentro del estado de

Guanajuato con base a estimaciones de INEA 2021 con base al Censo poblacional 2020 del INEGI, 1,263,427 en condiciones de rezago educativo, de ellas 426,450 no cuentan con primaria terminada y 836,977 no han concluido la secundaria. La población beneficiada directamente por el programa es de 6,000 personas de 15 años o más en condiciones de rezago educativo del estado de Guanajuato, principalmente en los municipios de Abasolo, Acámbaro, San Miguel de Allende, Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Celaya, Manuel Doblado, Coroneo, Cortázar, Cuerámbaro, Doctor Mora, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Huanímaro, Irapuato, Jaral del Progreso, Jerécuaro, León, Morelón, Ocampo, Pénjamo, Purísima del Rincón, Ramita, Salamanca, Salvatierra, San Diego de la Unión, San Felipe, San Francisco del Rincón, San José Iturbide, san Luis de la Paz, Santa Catarina, Santa Cruz de Juventino rosas, Santiago Maravatío, Silao de la Victoria, Tarandacua, Tarimoro, Tierra Blanca, Uriangato, Valle de Santiago, Villagrán y Yuriria.

El programa es de tipo Programas de servicios: Servicios educativos digitales de primaria y secundaria para personas de 15 años y más que se encuentran en rezago educativo.

La Dirección de Planeación y Enlace Regional del INAEBA establece los mecanismos de articulación, coordinación y colaboración para la implementación y ejecución del Programa, a través de convenios con las dependencias o entidades federales, estatales y municipales, así como con instituciones públicas o privadas, con la finalidad de potenciar los recursos, impacto social y evitar duplicidad de acciones.

Las metas programadas son las siguientes:

1. Impartir 6,000 servicios de primaria y/o secundaria a las personas de 15 años o más, que se encuentren en condiciones de rezago educativo.
2. 6,000 apoyos sociales para personas voluntarias que participan en actividades de asesorías educativas por cada beneficiario/a que acredite primaria o secundaria.
3. 6,000 emisiones de certificados a la población de 15 años o más que acredite el nivel educativo al que se inscribió.

III Objetivos de la evaluación de procesos

III.1. Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa.

III.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa.
- Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

IV. Alcance de la Evaluación

Entre los alcances de la evaluación, es importante contar con un análisis que permita dar cuenta de los procesos y criterios bajo los cuales el Programa opera, así como describir los mecanismos de tipo administrativos, organizativos y de coordinación que realizan los responsables, estos para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Adicionalmente, es relevante identificar las fortalezas, las áreas de oportunidades, cuellos de botellas y buenas prácticas de los procesos y, a partir de ello, en caso de ser necesario proveer recomendaciones encaminadas a la mejora continua del Programa.

V. Metodología

La presente propuesta metodológica se realiza con base en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del estado de Guanajuato (SDSH) que se fundamenta en lo establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En este sentido, la lógica y el desenvolvimiento de la evaluación de procesos se realiza mediante una cuidadosa revisión de documentos y reportes, así como la aplicación de entrevistas a los actores involucrados en la operación del programa, con la intención de que estos manifiesten cuál es su función, cómo participan, qué información generan, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan, y en general cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen.

Por otra parte, en una evaluación de procesos es importante saber escuchar las opiniones de los diversos actores con la finalidad integrar los puntos de vista, las valoraciones expresadas por los y las participantes durante la aplicación de los instrumentos de recolección de información (i.e. entrevistas semiestructuradas), con el propósito de presentarle a los responsables del programa una visión detallada de la forma en que realmente operan y contribuyen directamente a la orientación hacia resultados de su programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes para la mejora continua en el diseño e implementación de los procesos operativos, abonado directamente al Sistema de Monitoreo y Evaluación.

En la evaluación, es necesario analizar, describir y retroalimentar cada uno de los procesos del Modelo General de Procesos descrito en los TdR de CONEVAL. Dicho modelo se enfoca en los procesos de: 1) Planeación; 2) Difusión; 3) Solicitud de apoyos; 4) Selección de beneficiarios; 5) Producción de bienes y servicios; 6) Distribución de bienes y servicios; 7) Entrega de apoyos; 8) Seguimiento a beneficiarios y monitores de los apoyos; 9) Contraloría social y satisfacción de los usuarios; y 10) Monitoreo y evaluación. Sin embargo, es importante señalar, que, además de los

procesos establecidos en el Modelo General (CONEVAL, 2017), el equipo evaluador tomará en consideración las particularidades del Programa; por lo que, si fuera necesario se adicionarán para su análisis algunos procesos que impacten en la operación de dicho programa.

V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implica la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en una metodología de investigación determinada. Métodos y técnicas de investigación son fundamentales e indispensables para el desarrollo de un estudio de cualquier índole. Los métodos indican el camino que se seguirá y son flexibles, mientras que las técnicas muestran cómo se recorrerá ese camino y son rígidas.

V.1.1. Trabajo de Gabinete

Es un tipo de investigación documental que se caracteriza por hacerse desde el escritorio, es decir, solo se procesa información recopilada o entregada para hacerse análisis, valoraciones y los hallazgos propios de la evaluación. En este sentido, para el desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis incluye una provisión, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, diagramas de flujo, manuales de procedimientos, cartas de procesos y documentos relacionados con el Programa.

Aunado a lo anterior, el análisis de gabinete permitirá que, a través de la información documental, se realice un mapeo de los procesos generales de implementación del Programa y cada uno de sus elementos. Además, se visibilizan los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Lo anterior contribuirá a determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, se deberá considerar como mínimo los siguientes documentos proporcionados por la Unidad Responsable del Programa:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Sistemas de información.
- Informes de Evaluaciones previas del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño del programa.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- Manuales de Procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Cartas de procesos.

V.1.2. Análisis Cualitativo

La investigación cualitativa “abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos– que describen

los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos” (Vasilachis, 2006). Este tipo de estudio tiene una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011).

En este sentido, para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como cuestionarios abiertos y de ser necesario observación directa y entrevistas a profundidad. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa.

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la información revisada en la etapa de análisis de gabinete. Como se mencionó en el párrafo anterior, la técnica de investigación que se utilizará durante la etapa de trabajo de campo serán los cuestionarios abiertos, los cuales tiene como objetivo que, aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede formular otras interrogantes no contempladas al inicio (Arias, 2012).

V.1.3. Trabajo de campo

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

V.1.3.1. Muestra y los criterios utilizados para su selección.

Tomando las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa, el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, se realizará un muestreo no probabilístico, en donde los actores y/o informantes clave se seleccionaron a través de un muestreo discrecional, es decir, el equipo evaluador en coordinación con la Unidad Responsable decidirá cuáles funcionarios se incluirán en la muestra. Ya que los instrumentos de recolección de

información se diseñaron con el propósito de entrevistar a aquellos actores clave que aporten información más precisa sobre la valoración del desempeño de los procesos del Programa.

El equipo evaluador determinará el tamaño de la muestra; sin embargo, esto no significa que no sea demostrativo, dado que, quiénes formarán parte de la muestra, deben presentar al menos conocimiento y dominio de la operación del programa, así como presentar una clara disposición a cooperar con el evaluador. Asimismo, la determinación del tamaño de muestra tomará en cuenta factores como: la capacidad operativa de recolección y análisis (personal y tiempo); el entendimiento del programa, así como la naturaleza del fenómeno bajo análisis (Hernández, 2014).

Como se mencionó previamente, para la evaluación de procesos del Programa se llevará a cabo la investigación cualitativa con base en estudios de caso. En ese sentido, se tendrá una muestra cualitativa en dos niveles. El primero, relacionado con la selección de actores clave considerados dentro del análisis y, el segundo, con los tomadores de decisiones.

Por lo anterior, se entregará una agenda del trabajo de campo, en donde se señalen fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Asimismo, los instrumentos de recolección de información serán entregados para aprobación de la Unidad Responsable de las Evaluaciones (Anexo XI).

V.1.3.2. Estrategia de recolección de información

La estrategia que el equipo evaluador realizará para la recolección de información será la siguiente:



Figura 1. Estrategia de recolección de información (etapa de trabajo de campo). Elaboración propia.

V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos)

Es una entrevista estructurada de preguntas abiertas diseñada a partir del modelo de entrevista de los Términos de Referencia para la evaluación de procesos. A través de dichas entrevistas se busca atender algunas temáticas como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

VI. Descripción y análisis de los procesos del programa

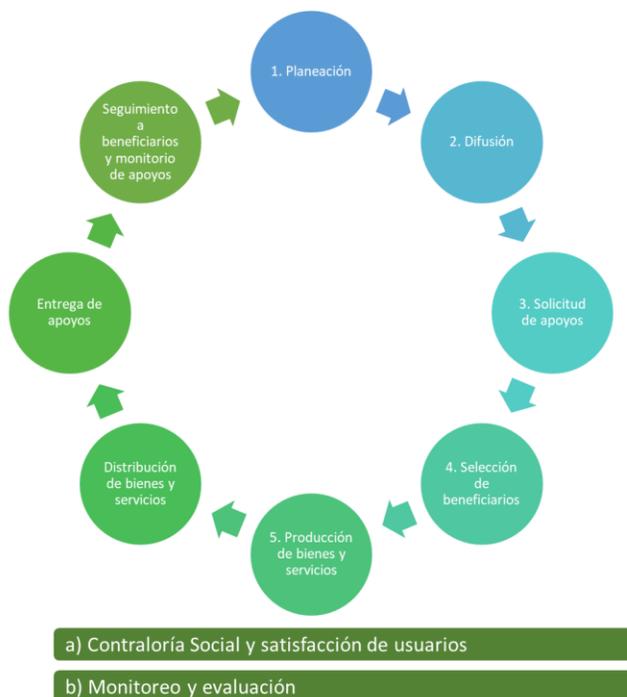
Los procesos se consideran como el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Los procesos poseen dos principales características: 1) la variabilidad, la cual consiste en que cada vez que se

repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo; 2) la repetitividad, esta característica hace referencia a que los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetirlo una y otra vez, permitiendo trabajar sobre el proceso y mejorarlo, en otras palabras, a más repeticiones más experiencia (Hernández et al., 2013, p. 739).

El diseño e implementación de los procesos son fundamentales para entender a la organización como un sistema y elimina los problemas estructurales. Además, constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización centrandolo su análisis en el diseño de procesos, el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la operación, el cambio de maneras de ejecutar las actividades, la búsqueda permanente de soluciones y las mejores prácticas, es decir, a través de la mejorar de los procesos se mejora la operatividad de la organización (Hernández et al., 2013, p. 740). En este sentido, en el marco de operación de un programa o proyecto de inversión el contar con un conjunto de procesos es fundamental, ya que contribuyen a eficientar la generación de los entregables del programa (bienes, servicios, obras o acciones). Bajo este contexto, el desarrollo y diseño de procesos funciona como un mecanismo de mejora continua, dado que, permite identificar problemas o cuellos de botella que pueden ser resueltos antes de iniciar con cada una de las fases del programa.

Dado lo anterior, la descripción y análisis de los procesos se realizará tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

FIGURA 2. MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: Basado en Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Sociales, CONEVAL-2017.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de gabinete en materia de procesos de conformidad con el modelo del Coneval. Para cada proceso se realizó, en la medida de lo posible, dada la disponibilidad de información, una valoración de su grado de consolidación a partir del análisis documental.

VI.1. Proceso de planeación

Descripción del Proceso.

- Inicio del Proceso: La Dirección de Planeación y Enlace Regional del INAEBA inicia el proceso de planeación. Esta dirección coordina la planeación institucional conforme a la normativa aplicable y las disposiciones de la Dirección General.
- Elaboración de Políticas Públicas: Se elaboran y someten a consideración de la Dirección General las políticas públicas en materia educativa, asegurando que estas estén en conformidad con la normatividad aplicable.

- Instrumentación y Seguimiento: Se implementa y da seguimiento al sistema de metas e indicadores institucionales para garantizar su cumplimiento.
- Elaboración de Informes Presupuestales: En colaboración con la unidad administrativa competente, se elaboran informes presupuestales para informar a las autoridades del INAEBA y del INEA.
- Análisis de Información para Toma de Decisiones: Se concentra y analiza información proveniente de diversas fuentes, lo que facilita la toma de decisiones en relación al abatimiento del rezago educativo.
- Participación de Diversas Áreas: Varios departamentos y áreas, como la Coordinación de Planeación y Programación y la Coordinación de Enlace Institucional, participan en el proceso, cada uno con funciones específicas.
- Requisitos de Recursos: Se identifican los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el desarrollo del proceso de planeación.
- Monitoreo y Seguimiento: Se realiza un monitoreo y seguimiento constante de los resultados para detectar y corregir anomalías.
- Coordinación Interdepartamental: Hay una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso, asegurando una comunicación fluida y claridad en las actividades a realizar.
- Documentación del Proceso: El proceso de planeación se documenta mediante planes de trabajo anuales y metas establecidas por el INEA.
- Uso de Software Específico: Se utiliza software específico, como el SED, para establecer metas y realizar el seguimiento.
- Adecuación de Tiempos: Los tiempos de inicio del proceso de planeación se consideran adecuados, basándose en datos históricos y considerando aspectos externos.
- Identificación de Problemas y Cuellos de Botella: Se identifican problemas relacionados con la dependencia del presupuesto autorizado y se sugieren estrategias para mitigar estos problemas, como la realización de reuniones previas.
- Fortalezas y Áreas de Oportunidad: Se reconocen las fortalezas del proceso, como su estructura eficiente, y se identifican áreas de oportunidad, como la necesidad de recibir las metas establecidas por el INEA más temprano.

- **Finalización del Proceso:** El proceso concluye una vez que la Dirección General autoriza la planeación y programación del INAEBA, así como los mecanismos para su seguimiento y evaluación.

Cuellos de Botella en el Proceso

- **Dependencia del Presupuesto Autorizado:** La planeación depende en gran medida del presupuesto autorizado, lo cual puede retrasar o limitar ciertas acciones y decisiones.
- **Tiempo de Recepción de Metas por el INEA:** El retraso en la recepción de metas establecidas por el INEA puede afectar la planificación y ejecución de actividades.
- **Procesos Administrativos Internos:** Los procesos administrativos y burocráticos internos pueden causar retrasos en la implementación de acciones planificadas.
- **Coordinación Interdepartamental:** Aunque se menciona como una fortaleza, la coordinación entre diferentes departamentos puede convertirse en un cuello de botella si no se maneja de manera eficiente.
- **Limitaciones de Recursos:** La disponibilidad limitada de recursos humanos, financieros y materiales puede restringir la efectividad del proceso de planeación.
- **Cambio en Directrices Externas:** Cambios inesperados en las directrices o normativas externas pueden afectar la planeación establecida y forzar ajustes.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Elaboración de Políticas Públicas Conformes a Normativas:** La cuidadosa elaboración de políticas públicas que se alinean con la normativa vigente asegura la legalidad y relevancia de las acciones planificadas.
- **Uso de Sistemas de Metas e Indicadores:** La implementación de un sistema de metas e indicadores institucionales para monitorear el progreso y asegurar el cumplimiento de objetivos.
- **Análisis Detallado de Información:** El análisis exhaustivo de información proveniente de diversas fuentes facilita una toma de decisiones informada y efectiva.

- **Coordinación Efectiva entre Departamentos:** Una coordinación interdepartamental bien gestionada mejora la comunicación y eficiencia en la realización de tareas.
- **Documentación Adecuada:** La correcta documentación del proceso de planeación, incluyendo planes de trabajo y metas, contribuye a la transparencia y seguimiento adecuado.
- **Uso de Software Específico:** La utilización de herramientas tecnológicas, como el software SED, para establecer metas y realizar seguimientos.
- **Identificación de Fortalezas y Áreas de Oportunidad:** El reconocimiento de las fortalezas y la identificación proactiva de áreas de mejora fortalecen continuamente el proceso de planeación.
- **Flexibilidad y Ajuste a Cambios:** La capacidad de adaptarse a cambios en el entorno externo y ajustar la planeación de manera oportuna.

Hallazgos

- **Estructura del Proceso:** El proceso de planeación del INAEBA está bien estructurado y sigue una serie de pasos lógicos y coherentes, desde la elaboración de políticas públicas hasta el monitoreo y seguimiento del proceso.
- **Participación Interdepartamental:** Una fortaleza clave es la participación de varias áreas y departamentos, lo que facilita una visión integral y un enfoque colaborativo.
- **Uso de Tecnología:** La utilización de software específico para el establecimiento de metas y seguimiento es un aspecto positivo, permitiendo un manejo más eficiente de los datos y facilitando el análisis.
- **Dependencia del Presupuesto y Directrices Externas:** Un hallazgo crítico es la dependencia del proceso de planeación respecto al presupuesto autorizado y las directrices del INEA, lo que puede causar retrasos y limitaciones.
- **Retos en Coordinación y Tiempos de Respuesta:** Aunque la coordinación entre departamentos es una fortaleza, también puede convertirse en un desafío si no se gestiona eficientemente. Además, el tiempo de respuesta a cambios externos y la recepción de metas del INEA pueden ser lentos.

Sugerencias para fortalecer el Proceso

- **Mejor Gestión del Presupuesto:** Se debe mejorar la gestión del presupuesto y buscar mayor autonomía o flexibilidad dentro de las restricciones presupuestarias para agilizar la implementación de políticas y actividades.
- **Respuesta Rápida a Cambios en Directrices Externas:** Establecer mecanismos que permitan una respuesta más rápida y eficiente a los cambios en las directrices del INEA y otros organismos externos.
- **Optimización de la Coordinación Interdepartamental:** Aunque la coordinación es una fortaleza, se recomienda optimizar estos procesos para evitar cuellos de botella y garantizar una comunicación más efectiva y eficiente.
- **Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos:** Invertir en la capacitación y desarrollo del personal involucrado en el proceso de planeación para mejorar su competencia y eficiencia.
- **Uso Avanzado de Tecnologías de Información:** Ampliar y mejorar el uso de tecnologías de información para el análisis de datos, la toma de decisiones y el seguimiento de indicadores, alineándose con las reglas de operación que enfatizan la importancia de la tecnología en la educación.
- **Evaluación Continua del Proceso:** Implementar una evaluación continua del proceso de planeación para identificar y resolver problemas de manera proactiva, en línea con las reglas de operación que enfatizan la mejora continua y la evaluación de programas.

Estas sugerencias buscan fortalecer los aspectos clave del proceso de planeación del INAEBA, alineándose con las directrices establecidas en las Reglas de Operación del programa, y mejorando así la eficiencia y efectividad del proceso.

VI.2. Proceso de difusión

Descripción del proceso.

1. **Inicio del Proceso:** La Coordinadora de Planeación y Programación del INAEBA, Karina Miranda Camargo, inicia el proceso de difusión. Su función principal es solicitar y revisar la información que será publicada o compartida públicamente, asegurándose de que haya sido previamente validada por el Director de Planeación.

2. **Generación de Información:** Las Direcciones de área generan la información necesaria para la difusión. Esta información incluye estadísticas del rezago educativo, el contexto actual del INAEBA, y evaluaciones de las direcciones del Estado.
3. **Validación de la Información:** Una vez generada la información, esta se valida internamente antes de ser enviada para su publicación.
4. **Publicación de la Información:** La Dirección de Comunicación del INAEBA es responsable de publicar la información validada. Utilizan medios de comunicación como televisión, radio, prensa escrita y redes sociales.
5. **Difusión Interna y Externa:** Mientras que la difusión es principalmente interna dentro del INAEBA, también se realizan alianzas con asociaciones, empresas y grupos sociales para difundir la información externamente.
6. **Recursos Requeridos:** El proceso requiere recursos humanos (personal que genera y valida la información), y recursos materiales (como computadoras). No se menciona un gasto financiero significativo asociado con este proceso.
7. **Estrategia de Difusión Documentada:** Se siguen las Estrategias de Comunicación Social y las estrategias de los IEAA y Unidades de Operación del INEA, además de un procedimiento de posicionamiento institucional P-DG-01.
8. **Manuales o Lineamientos:** El proceso se rige por las Reglas de Operación (ROP) y el procedimiento de Posicionamiento Institucional P-DG-01.
9. **Tiempo de Ejecución:** Los tiempos del proceso de difusión son considerados efectivos, ya que la información está siempre disponible y puede ser publicada o promocionada en cualquier momento tras la validación del Director General.
10. **Suficiencia de Personal:** El personal involucrado en el proceso es considerado suficiente. La Dirección de Planeación genera la información y la Dirección de Comunicación la publica.
11. **Finalización del Proceso:** El proceso finaliza cuando el material ha sido validado y el tema se registra como concluido en el CAS (sistema de registro interno).

Cuellos de Botella en el Proceso

- **Dependencia de la Validación del Director de Planeación:** La necesidad de que toda la información sea validada por el Director de Planeación antes de ser publicada podría ralentizar el proceso, especialmente si hay un volumen elevado de información a validar.

- **Capacidad Limitada de los Canales de Difusión:** Si los canales de difusión (televisión, radio, prensa escrita, redes sociales) tienen una capacidad limitada o están saturados, esto puede retrasar la efectividad de la difusión.
- **Procesos de Revisión Interna:** Mientras que la revisión interna es crucial, un proceso de revisión demasiado extenso o burocrático puede retrasar la publicación de la información.
- **Recursos Materiales y Humanos:** Aunque se menciona que el personal es suficiente, cualquier limitación en los recursos humanos o materiales (como computadoras) puede impactar la eficiencia del proceso.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Validación Interna Rigurosa:** La validación de la información por parte del Director de Planeación antes de su difusión asegura la precisión y relevancia de los datos compartidos.
- **Uso de Múltiples Canales de Difusión:** La utilización de una variedad de medios (televisión, radio, prensa escrita, redes sociales) para la difusión garantiza un alcance más amplio y diversificado.
- **Alianzas para Difusión Externa:** La formación de alianzas con asociaciones, empresas y grupos sociales para la difusión externa es una estrategia efectiva para ampliar el alcance.
- **Estrategias de Comunicación Documentadas:** Seguir estrategias de comunicación social y procedimientos de posicionamiento institucional bien establecidos contribuye a la coherencia y eficacia del proceso.
- **Eficiencia en los Tiempos de Ejecución:** La capacidad de tener información siempre disponible para su publicación inmediata tras la validación es una práctica eficiente que facilita la respuesta oportuna a las necesidades de comunicación.
- **Adhesión a Reglas y Lineamientos:** El seguimiento de las Reglas de Operación y procedimientos establecidos asegura la conformidad con las normativas y directrices institucionales.

Análisis de Proceso en Cuestión de Hallazgos

- **Estricta Validación de Información:** El proceso requiere que toda la información sea validada por el Director de Planeación antes de su publicación, lo que garantiza la precisión y relevancia del contenido difundido.
- **Uso de Múltiples Medios de Comunicación:** Se emplean diversos canales de comunicación como televisión, radio, prensa escrita y redes sociales, lo que permite alcanzar un público más amplio y diversificado.
- **Cooperación con Socios Externos:** La participación de asociaciones, empresas y grupos sociales en la difusión externa es un aspecto destacado del proceso.
- **Proceso Bien Documentado y Normativo:** La existencia de estrategias de comunicación social documentadas y el seguimiento de procedimientos institucionales aseguran un proceso coherente y efectivo.
- **Eficiencia de Tiempos de Ejecución:** La información está siempre disponible para su publicación inmediata tras la validación, lo que facilita una respuesta rápida a las necesidades de comunicación.

Sugerencias para el Proceso.

- **Agilizar la Validación de Información:** Se recomienda revisar y posiblemente agilizar el proceso de validación para evitar demoras en la difusión de información urgente o relevante.
- **Expandir y Diversificar Canales de Difusión:** Ampliar la gama de canales utilizados para incluir, por ejemplo, plataformas digitales y redes sociales más diversas, de acuerdo con las tendencias actuales en comunicación.
- **Mejorar la Coordinación con Socios Externos:** Aunque ya se realizan alianzas, se podrían fortalecer las colaboraciones con socios externos para aumentar el alcance y efectividad de la difusión.
- **Capacitación Continua en Comunicación y Tecnología:** Capacitar al personal en las últimas tendencias en comunicación y tecnología para mejorar la eficiencia y el impacto del proceso de difusión.

- **Evaluación y Retroalimentación Continua:** Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación regular para medir la eficacia del proceso de difusión y hacer ajustes según sea necesario.
- **Integración de Feedback y Medición de Impacto:** Incorporar mecanismos para recoger feedback del público y medir el impacto de las campañas de difusión, en línea con las prácticas recomendadas en las Reglas de Operación.

VI.3. Proceso de solicitud de apoyos

Descripción del Proceso.

1. **Inicio del Proceso:** El proceso comienza con la solicitud de un archivo de Excel con información estadística del rezago educativo a nivel de microrregión a la Coordinación de Evaluación y Seguimiento. Esta solicitud se basa en los objetivos sexenales establecidos en el plan de gobierno y la meta anual del INEA.
2. **Elaboración del Contexto Actual:** Se elabora un contexto actual del INAEBA y del rezago educativo en cada una de las microrregiones del Estado, revisando informes y evaluaciones pertinentes.
3. **Análisis de Información FODA:** Se analiza la información resultante de las reuniones mensuales según la metodología establecida en las matrices FODA (MEFE y MEFI).
4. **Envío de Información a INEA:** Se envía la MIR (Matriz de Indicadores para Resultados) federal por correo electrónico a INEA y se ingresan en el SED (Sistema Educativo Digital) las metas POA (Plan Operativo Anual) y la MIR Estatal.
5. **Revisión y Establecimiento de Indicadores y Metas:** Se revisan y establecen, con cada una de las direcciones de área, los indicadores y metas para el tablero de indicadores estratégicos del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y del MEI (Modelo Educativo Integral).
6. **Comunicación con Coordinadores Regionales:** Se envían oficios a los Coordinadores Regionales con las metas y archivos de Word con la asignación de metas para los Técnicos Docentes y Promotores.
7. **Integración del Plan Estratégico Institucional:** Se integra toda esta información en el documento de Plan Estratégico Institucional.

8. **Recepción de Solicitudes de Apoyo:** Las solicitudes de apoyo pueden realizarse directamente en las diferentes coordinaciones de zona o a través de los Centros Comunitarios Digitales. El interesado entrega los documentos requeridos y se levanta la solicitud de incorporación.
9. **Registro del Interesado:** Se llena un registro con los datos del interesado, quien lo firma. Se toma también una fotografía del interesado.
10. **Revisión y Autorización de Solicitudes:** El promotor levanta el pre-registro y lo turna al área de acreditación para que el expediente sea subido al sistema y se programe el examen diagnóstico.
11. **Sistematización del Proceso:** El expediente del registro se sube al sistema SASA para programar el examen al educando.
12. **Finalización del Proceso:** El proceso de solicitud de apoyo concluye una vez que el educando queda registrado y se programa la fecha de aplicación del examen.

Cuellos de Botella en el Proceso

- Dependencia de Información Externa: El proceso comienza con la solicitud de información estadística, lo que podría retrasar el inicio si hay demoras en la recepción de estos datos.
- Complejidad en la Revisión de Información FODA: El análisis detallado de información según las matrices FODA puede ser un proceso extenso y complicado, lo que podría ralentizar la toma de decisiones.
- Proceso de Comunicación con Coordinadores Regionales: La necesidad de enviar oficios y asignaciones a los Coordinadores Regionales y Técnicos Docentes puede generar retrasos, especialmente si hay problemas de comunicación o coordinación.
- Proceso de Revisión y Autorización de Solicitudes: El paso de revisión y autorización de las solicitudes de apoyo por múltiples instancias puede ser un punto de congestión, especialmente si hay un gran volumen de solicitudes.
- Sistematización y Registro de Datos: El registro de datos en el sistema SASA y la programación de exámenes requieren precisión y pueden ser procesos sensibles al tiempo, lo que puede generar retrasos si no se manejan eficientemente.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Análisis Detallado de Necesidades Educativas:** El uso de análisis FODA para comprender el contexto actual del rezago educativo proporciona una base sólida para la toma de decisiones.
- **Establecimiento Claro de Indicadores y Metas:** La revisión y establecimiento de indicadores y metas con cada una de las direcciones de área garantiza que todos los objetivos estén alineados y sean claros.
- **Integración del Plan Estratégico Institucional:** La integración de la información en un documento de Plan Estratégico Institucional asegura que todos los aspectos del proceso estén documentados y centralizados.
- **Accesibilidad para Solicitudes de Apoyo:** Permitir que las solicitudes de apoyo se realicen en diferentes coordinaciones de zona y Centros Comunitarios Digitales facilita el acceso para los interesados.
- **Registro Detallado de Solicitantes:** La recopilación detallada de información del interesado, incluyendo el llenado de un registro y la toma de fotografías, ayuda a mantener un control preciso y seguro de los solicitantes.
- **Proceso Sistematizado para Exámenes:** La sistematización del proceso para programar exámenes a través del sistema SASA garantiza una gestión eficiente y ordenada.

Hallazgos.

- **Análisis Riguroso de Necesidades y Contexto:** El proceso comienza con un análisis minucioso de las necesidades educativas basado en estadísticas detalladas, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones.
- **Uso de Metodologías Analíticas:** El uso de análisis FODA para comprender el contexto del rezago educativo y establecer metas muestra un enfoque metodológico sólido.
- **Coordinación Interdepartamental:** La implicación de diferentes direcciones de área en el establecimiento de indicadores y metas demuestra un enfoque colaborativo.
- **Sistematización y Registro de Datos:** El uso del sistema SASA para el registro y programación de exámenes muestra una gestión eficiente de la información.

- **Accesibilidad y Rigor en la Solicitud de Apoyo:** El proceso permite solicitudes a través de múltiples canales, asegurando accesibilidad, y tiene un enfoque riguroso en la recopilación y revisión de solicitudes.

Sugerencias

- **Agilizar la Recolección y Análisis de Datos:** Mejorar los mecanismos de recolección y análisis de datos para acelerar el inicio del proceso, en línea con la necesidad de respuestas rápidas indicada en las Reglas de Operación.
- **Optimizar el Proceso de Comunicación:** Mejorar la eficiencia en la comunicación con Coordinadores Regionales y otras áreas para evitar retrasos.
- **Capacitación en Herramientas de Gestión de Datos:** Capacitar al personal en el uso eficiente de sistemas como SASA, alineándose con la importancia de la gestión de datos y la tecnología en las Reglas de Operación.
- **Mecanismos de Retroalimentación y Evaluación Continua:** Implementar sistemas de retroalimentación y evaluación continua del proceso para identificar y abordar problemas de forma proactiva.
- **Automatización de Procesos:** Explorar la posibilidad de automatizar ciertos aspectos del proceso, como la validación de solicitudes, para mejorar la eficiencia y reducir los cuellos de botella.

VI.4. Proceso de selección de beneficiarios

Descripción del Proceso.

1. **Inicio del Proceso con el Archivo de Excel:** El proceso comienza con la solicitud de un archivo de Excel con información estadística del rezago educativo a nivel de microrregión. Este archivo es proporcionado por la Coordinación de Evaluación y Seguimiento.
2. **Elaboración del Contexto Actual:** Se elabora un contexto actual de INAEBA y del rezago educativo existente en cada una de las microrregiones del Estado, revisando informes y evaluaciones.

3. **Análisis de Información:** Se analiza la información resultante de las reuniones mensuales según la metodología establecida en las matrices FODA'S (MEFE y MEFI).
4. **Comunicación y Registro en SED:** Se envía la MIR federal a INEA y se ingresan en el SED las metas POA y la MIR Estatal.
5. **Revisión y Establecimiento de Indicadores y Metas:** Se revisan y establecen con cada una de las direcciones de área los indicadores y metas para el tablero de indicadores estratégicos del SGC y del MEI.
6. **Envío de Metas a Coordinadores Regionales:** Se envían a los Coordinadores/as Regionales los oficios con las metas y los archivos de Word con la asignación de metas para los Técnicos/as Docentes y Promotores/as.
7. **Integración del Documento de Plan Estratégico Institucional:** Se integra el documento de Plan Estratégico Institucional.
8. **Criterios de Elegibilidad:** Los mecanismos de elegibilidad incluyen ser mayor de 15 años en situación de rezago educativo, residir en el estado de Guanajuato, y otros criterios relacionados con la equidad de acceso.
9. **Involucramiento de Diversas Áreas y Personal:** Varias áreas y personal, incluyendo Coordinaciones Regionales y de Zona, están involucradas en el proceso. Estas coordinaciones tienen diferentes funciones como supervisión, propuesta de estrategias, administración de recursos, entre otras.
10. **Metodología para la Selección de Beneficiados:** Se basa en las Reglas de Operación, siendo claras y transparentes para facilitar la selección.
11. **Base de Datos de Beneficiarios:** Se mantiene un padrón de beneficiarios y se actualiza constantemente a través de los sistemas de control escolar estatal SASA y SIGA.
12. **Mecanismos de Notificación a los Beneficiarios:** Los beneficiarios se enteran de su estatus en el momento en que solicitan información y presentan los documentos requeridos.
13. **Tiempo Asignado para la Revisión de Solicitudes:** Se considera suficiente, llevando entre 5 y 10 minutos por solicitud.
14. **Sistematización de la Información:** Se utiliza un software específico (SASA y SIGA) para sistematizar la información, y la actualización es realizada diariamente por los coordinadores.
15. **Finalización del Proceso:** El proceso finaliza cuando el interesado presenta la documentación completa y pasa a formar parte de los beneficiarios del programa.

Cuellos de Botella

- Dependencia de la Información de Terceros: El proceso inicia con la solicitud de información estadística a la Coordinación de Evaluación y Seguimiento. Cualquier retraso en la entrega de estos datos puede atrasar todo el proceso.
- Análisis de Información Extensa: Dado que se analiza información detallada de reuniones mensuales y se utiliza una metodología compleja (matrices FODA), este paso puede ser lento y propenso a retrasos.
- Integración del Plan Estratégico Institucional: La elaboración e integración de este documento requiere la colaboración de múltiples áreas, lo que puede complicar la coordinación y aumentar el tiempo de ejecución.
- Actualización de la Base de Datos: La necesidad de actualizar constantemente el padrón de beneficiarios en los sistemas SASA y SIGA puede ser un proceso que consume mucho tiempo, especialmente si el volumen de datos es alto.
- Revisión de Solicitudes: Aunque el tiempo asignado por solicitud es relativamente corto (5-10 minutos), el proceso puede volverse un cuello de botella si el número de solicitudes es muy alto.

Buenas Prácticas

- Elaboración del Contexto Actual: Revisar informes y evaluaciones para entender el estado actual del rezago educativo es una práctica importante para alinear el proceso de selección con las necesidades reales.
- Revisión y Establecimiento de Indicadores y Metas: Esta práctica asegura que los objetivos del programa estén claros y sean medibles, lo que facilita la evaluación del rendimiento.
- Envío de Metas a Coordinadores Regionales: Comunicar las metas a los coordinadores regionales asegura que todos los involucrados en el proceso estén alineados y entiendan los objetivos.
- Criterios de Elegibilidad Claros y Transparentes: Establecer criterios claros y transparentes para la selección de beneficiarios es crucial para mantener la equidad y la justicia en el proceso.

- **Involucramiento de Diversas Áreas y Personal:** La participación de diferentes áreas y personal garantiza una visión holística y la contribución de diversas perspectivas en el proceso de selección.
- **Sistematización de la Información:** Utilizar software específico para sistematizar la información mejora la eficiencia y precisión en el manejo de los datos.
- **Mecanismos de Notificación a los Beneficiarios:** Informar a los beneficiarios sobre su estatus de manera oportuna es una práctica que mejora la experiencia del usuario y la transparencia del proceso.

Hallazgos

- **Enfoque en Alfabetización y Educación Básica:** El programa se centra en la educación de jóvenes y adultos de 15 años en adelante que no han completado su educación básica.
- **Uso de Datos y Tecnología:** Se emplea el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) para el registro y seguimiento de beneficiarios. Esto indica un enfoque moderno y digitalizado.
- **Análisis de Necesidades Educativas:** Se recopilan datos sobre alfabetización, educación secundaria incompleta, y rezago educativo, lo que demuestra un enfoque analítico y basado en evidencias.
- **Inclusión de Diversos Factores en la Selección:** Se consideran antecedentes educativos, opciones de estudio (presencial o en línea), niveles de asesoría (alfabetización, primaria, secundaria), y la capacidad para realizar exámenes diagnósticos. Esto refleja una aproximación integral y personalizada.
- **Consideración de Factores Externos:** El programa tiene en cuenta factores como la disponibilidad de empleo y oportunidades de desarrollo económico para los egresados, lo que indica una visión holística del impacto educativo.
- **Compromiso con la Privacidad y el Tratamiento Ético de Datos:** Se observa un enfoque detallado en la protección de datos personales y el cumplimiento legal.

Sugerencias.

- **Mejora de la Recopilación y Análisis de Datos:** Aunque se utiliza SASA, sería beneficioso integrar análisis de datos más avanzados para predecir y abordar las necesidades de los beneficiarios potenciales de manera más efectiva.
- **Fortalecimiento de la Capacitación de Figuras Educativas:** Dado que el éxito del programa depende en gran medida de la calidad de la educación proporcionada, sería ideal mejorar y expandir los programas de capacitación para educadores.
- **Expansión de Servicios Educativos de Calidad:** Ampliar la oferta educativa para abarcar más áreas y ofrecer programas más diversificados podría ayudar a satisfacer las necesidades variadas de la población objetivo.
- **Mejor Comunicación y Difusión del Programa:** Es vital mejorar la estrategia de comunicación para asegurarse de que más personas elegibles estén informadas y puedan beneficiarse del programa.
- **Evaluación Continua y Retroalimentación:** Implementar un sistema de retroalimentación constante y evaluaciones periódicas del programa ayudaría a realizar ajustes y mejoras continuas.
- **Coordinación con Iniciativas de Empleo y Desarrollo Económico:** Estrechar la cooperación con agencias de empleo y desarrollo económico para asegurar que la educación proporcionada esté alineada con las oportunidades de mercado.

VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios

Descripción del proceso.

1. **Inicio del Proceso Post-Selección de Beneficiarios:** Una vez finalizado el proceso de selección de beneficiarios, que incluye criterios como ser mayor de 15 años y estar en situación de rezago educativo, el proceso de producción de bienes y servicios comienza.
2. **Capacitación de Figuras Institucionales y de Nuevo Ingreso:** Se realiza una capacitación dirigida a las figuras institucionales y de nuevo ingreso, con el objetivo de prepararlos para atender eficientemente a los beneficiarios.

3. **Círculo de Estudio Atendido:** Se organizan círculos de estudio, donde los beneficiarios reciben educación y asesoramiento.
4. **Vinculaciones Realizadas:** Se establecen vínculos con diversas entidades y organizaciones para apoyar el proceso educativo y facilitar recursos adicionales.
5. **Certificados Entregados:** Una vez que los beneficiarios cumplen con los requisitos del programa, se les otorga un certificado que acredita su participación y logros.
6. **Aplicación de Exámenes:** Se aplican exámenes a personas mayores de 15 años con rezago educativo para evaluar su aprendizaje y progreso.
7. **Exámenes Acreditados:** Los exámenes que son aprobados por los beneficiarios sirven para medir el éxito del programa y la eficacia de la enseñanza proporcionada.
8. **Inscripción de Personas:** Se inscribe a las personas en el programa, teniendo en cuenta los criterios de elegibilidad y las necesidades educativas individuales.
9. **Revisión y Validación de Información:** Se revisa y valida la información relacionada con las metas y logros del programa, asegurando la calidad y eficacia del mismo.
10. **Informes de Avance:** Se preparan y presentan informes de avance, incluyendo gráficas y presentaciones, para informar sobre el estado del programa.
11. **Análisis Cuantitativos:** Se efectúan análisis cuantitativos de la información recopilada de las Coordinaciones de Zona para evaluar el impacto y la eficiencia del programa.
12. **Participación de Diversos Cargos y Funciones:** El proceso involucra a personal directivo, coordinador y operativo, cada uno con responsabilidades específicas para garantizar el éxito del programa.
13. **No Involucramiento de Proveedores Externos:** El proceso se lleva a cabo sin la contratación de proveedores externos.
14. **Control de Calidad:** Existe una Unidad de Calidad interna que se encarga de supervisar la aplicación adecuada de los procesos y mantener altos estándares de calidad.
15. **Ajustes Anuales:** Se realizan ajustes anuales en el programa basados en las directrices del INEA y las Reglas de Operación.
16. **Documentación del Proceso:** El proceso está documentado en las Reglas de Operación del Programa, asegurando que se sigan las normativas y procedimientos establecidos.
17. **Difusión y Acceso a la Información:** Se realiza una amplia difusión para asegurar que la población conozca los apoyos que otorga el programa, destacando la disponibilidad de modalidades virtuales o presenciales para terminar los estudios.

Cuellos de Botella en el Proceso

- **Capacitación de Figuras Institucionales y de Nuevo Ingreso:** Si la capacitación no es eficiente o no cubre adecuadamente todas las áreas necesarias, podría impactar negativamente la calidad del servicio proporcionado a los beneficiarios.
- **Organización y Administración de Círculos de Estudio:** La coordinación y gestión efectiva de estos círculos es crucial. Cualquier desajuste en la planificación o ejecución podría retrasar el proceso educativo.
- **Vinculaciones con Otras Entidades:** Aunque estas colaboraciones son valiosas, la dependencia de entidades externas para algunos recursos o apoyos puede causar retrasos si no se gestionan eficientemente.
- **Proceso de Exámenes y Acreditación:** La administración y calificación de exámenes, así como la acreditación, pueden volverse cuellos de botella, especialmente si el volumen de beneficiarios es alto y los recursos son limitados.
- **Revisión y Validación de Información:** Este proceso puede ser lento si no se cuenta con sistemas adecuados de manejo y análisis de datos.
- **Preparación de Informes de Avance:** La generación de informes detallados y precisos requiere tiempo y recursos, lo que puede ralentizar otras áreas del programa.
- **Control de Calidad:** Aunque esencial, el control de calidad puede convertirse en un cuello de botella si no se maneja eficientemente, retrasando procesos y decisiones.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Enfoque Integral en la Educación:** La combinación de círculos de estudio, capacitación y evaluaciones refleja un enfoque holístico en la educación.
- **Capacitación Continua:** Capacitar a las figuras institucionales y de nuevo ingreso garantiza la actualización constante de habilidades y conocimientos.
- **Vinculaciones Estratégicas:** La colaboración con diferentes entidades y organizaciones amplía los recursos y el alcance del programa.
- **Certificación de Logros:** Otorgar certificados a los beneficiarios que cumplen con los requisitos del programa es una excelente manera de reconocer y motivar el logro educativo.

- **Aplicación Efectiva de Exámenes:** Evaluar a los beneficiarios asegura una medida objetiva de su progreso y la efectividad del programa.
- **Utilización de Análisis Cuantitativos:** El uso de análisis cuantitativos para evaluar el programa contribuye a una mejor comprensión del impacto y eficiencia del mismo.
- **Participación Activa de Diversos Roles:** La inclusión de personal con diferentes roles y responsabilidades garantiza una cobertura amplia de las necesidades del programa.
- **Ausencia de Proveedores Externos en Producción:** Esto puede garantizar mayor control y coherencia en la ejecución del programa.
- **Difusión Activa y Accesibilidad del Programa:** Asegura que la información sobre el programa llegue a la población objetivo.
- **Documentación y Seguimiento de Procedimientos:** La documentación cuidadosa de los procesos garantiza la coherencia y el cumplimiento de las normativas.

Hallazgos.

- **Enfoque en Educación Básica para Adultos:** Se centra en proporcionar educación a jóvenes y adultos mayores de 15 años que no han completado su educación básica.
- **Uso del Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA):** Este sistema desempeña un papel crucial en el seguimiento y acreditación de los avances educativos.
- **Identificación y Localización de Beneficiarios:** Se utiliza un proceso sistemático para identificar y ubicar a los beneficiarios, asegurando que los apoyos lleguen a quienes más los necesitan.
- **Procesos de Análisis y Validación:** Se lleva a cabo un análisis detallado y la validación de los expedientes y trámites de los beneficiarios, lo que demuestra un enfoque riguroso en la gestión de datos y la eficiencia operativa.
- **Estrategia de Comunicación Efectiva:** Se emplean diversas formas de comunicación para informar a los beneficiarios sobre los beneficios del programa, lo que facilita una mejor atención y participación.

Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Optimización del Uso del SASA:** Mejorar la funcionalidad y la interfaz de usuario del sistema podría agilizar aún más el proceso de seguimiento y acreditación.
- **Capacitación Continua para Figuras Educativas:** Invertir en la formación y actualización continua del personal educativo puede mejorar la calidad de la enseñanza.
- **Expansión de la Oferta Educativa:** Ampliar la gama de programas educativos ofrecidos puede ayudar a abordar una variedad más amplia de necesidades educativas entre la población adulta.
- **Integración de Indicadores de Desempeño y Evaluación:** Establecer indicadores claros y realizar evaluaciones periódicas del programa puede ayudar a medir su eficacia y hacer ajustes oportunos.
- **Fortalecimiento de la Comunicación y el Marketing del Programa:** Mejorar las estrategias de comunicación para aumentar la conciencia y el alcance del programa entre la población objetivo.
- **Enfoque en el Desarrollo de Habilidades Laborales y de Vida:** Integrar componentes que se enfoquen en habilidades laborales y de vida puede aumentar las oportunidades de empleo y el desarrollo personal de los beneficiarios.

VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios

De acuerdo con el documento proporcionado por el INAEBA llamado Procesos del Programa (Diagramas de flujo o tablas de procesos), **apartado 4.6 menciona que el proceso de distribución de bienes y servicios no aplica.**

VI.7. Proceso de entrega de apoyos

De acuerdo con el documento proporcionado por el INAEBA llamado Procesos del Programa (Diagramas de flujo o tablas de procesos), **apartado 4.7 menciona que el proceso de Entrega de Apoyos no aplica.**

VI.8. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo

Descripción del proceso.

- VI. **Inicio del Seguimiento:** El proceso comienza con la estandarización de procedimientos para el otorgamiento de apoyos a los beneficiarios, siguiendo los requisitos y procedimientos establecidos en las Reglas de Operación (ROP) del programa.
- VII. **Identificación de Requisitos y Criterios de Elegibilidad:** Se identifican y aplican los requisitos y criterios de elegibilidad que deben cumplir los solicitantes para ser seleccionados para recibir el apoyo en alfabetización o certificación en primaria o secundaria.
- VIII. **Roles de las Áreas Internas:** La Dirección de Planeación, junto con las Coordinaciones Regionales y de Zona, se encarga del seguimiento y monitoreo de logros de las Unidades de Competencia Nacional (UCN's). Esto incluye acompañar y brindar información al interesado, así como dar seguimiento desde que se convierte en educando hasta que concluye el nivel.
- IX. **Participación de Dependencias Externas:** Se trabaja en colaboración con diversas entidades, como la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU), Juventudes Gto., y la Secretaría del Migrante y Enlace Internacional, para atender a poblaciones específicas y zonas de impulso social.
- X. **Requerimientos de Recursos:** Se requiere una combinación de recursos humanos, financieros y materiales para el desarrollo del proceso de seguimiento, tomando en cuenta las necesidades de la población y las metas del programa.
- XI. **Mecanismos de Verificación del Seguimiento:** El INAEBa es responsable de integrar y actualizar el padrón de personas beneficiadas y remitirlo a la Dirección General de Padrones Sociales de SEDESHU, asegurando la sistematización y difusión pública de la información.
- XII. **Normativa de Apoyo:** El seguimiento se basa en diversas leyes y normativas estatales, como la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato y la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados para el Estado de Guanajuato.
- XIII. **Documentación del Proceso:** Los procedimientos están estandarizados, sistematizados y difundidos públicamente a través de las ROP, formando parte del modelo general de procesos del ciclo de operación de los programas sociales.

- XIV. **Registro y Seguimiento de Beneficiarios:** Coordinadores realizan el registro, mientras que la Dirección de Planeación lleva a cabo el seguimiento, elaborando los padrones de beneficiarios.
- XV. **Comunicación y Coordinación con Áreas Externas:** Se coordina con diversas dependencias y entidades externas para brindar un seguimiento integral a los beneficiarios, utilizando diferentes vías de comunicación.
- XVI. **Identificación de Problemas y Cuellos de Botella:** Se reconocen desafíos como el desinterés o deserción de los educandos y la dificultad de mantener comunicación con algunos concluyentes de nivel.
- XVII. **Estrategias de Mejora:** Se sugieren estrategias como la actualización constante de la base de datos y el fomento de la conciencia entre los beneficiarios para continuar con su educación hasta el final.
- XVIII. **Fortalezas del Proceso:** Se destaca la atención, amabilidad y acompañamiento brindado a los interesados y educandos durante todo el proceso.
- XIX. **Conclusión del Proceso:** El proceso de seguimiento concluye cuando el beneficiario termina el último nivel y obtiene su certificado.

Cuellos de botella.

- **Desinterés o Deserción de Educandos:** La falta de motivación o circunstancias personales de los educandos que llevan a su desinterés o deserción del programa representa un desafío significativo, ya que afecta la eficacia general del programa y sus resultados.
- **Dificultades en la Comunicación con Beneficiarios Concluyentes:** Mantener una comunicación efectiva y constante con los beneficiarios, especialmente después de que hayan concluido su educación, puede ser complicado y afectar el seguimiento a largo plazo.
- **Coordinación entre Diversas Entidades y Dependencias:** La colaboración con múltiples entidades y dependencias, aunque valiosa, puede complicar la coordinación y retrasar los procesos debido a diferencias en procedimientos y prioridades.
- **Actualización y Manejo de la Base de Datos:** La actualización constante de la base de datos de beneficiarios es crucial para un seguimiento efectivo. Cualquier retraso o inexactitud en la información puede entorpecer el proceso.

- Recursos Humanos, Financieros y Materiales: La limitación de estos recursos puede restringir la capacidad de realizar un seguimiento adecuado, especialmente en áreas con alta demanda o con poblaciones grandes.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Procedimientos Estandarizados y Sistematizados:** La estandarización y sistematización de procedimientos aseguran un enfoque coherente y eficiente en el seguimiento de beneficiarios.
- **Enfoque Integral en el Seguimiento:** La inclusión de diversos aspectos, desde la identificación de beneficiarios hasta su seguimiento post-educación, refleja un enfoque integral.
- **Colaboración Interinstitucional:** La coordinación con diferentes entidades y dependencias para abordar las necesidades de los beneficiarios desde múltiples ángulos es una práctica positiva que amplía el alcance y efectividad del seguimiento.
- **Atención Personalizada y Amabilidad:** El enfoque en brindar atención y amabilidad a los interesados y educandos durante todo el proceso mejora la experiencia del beneficiario y fomenta una mayor participación y retención.
- **Estrategias para Mejorar la Participación:** La implementación de estrategias para mantener el interés y la participación de los beneficiarios es fundamental para el éxito a largo plazo del programa.
- **Uso de Tecnología para Seguimiento:** El uso de sistemas como SASA para el seguimiento y acreditación contribuye a la eficiencia y precisión del proceso.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** La capacidad de adaptarse a los desafíos emergentes y la implementación de mejoras continuas demuestra una respuesta proactiva a las necesidades cambiantes de los beneficiarios.

Hallazgos del Proceso

- **Enfoque en la Alfabetización y Educación Básica de Adultos:** El programa se dirige a jóvenes y adultos mayores de 15 años sin educación básica completa en Guanajuato.

- **Uso de Datos y Estadísticas para Identificar Necesidades Educativas:** Se utilizan datos demográficos y estadísticas educativas para determinar el alcance del rezago educativo y orientar los esfuerzos del programa.
- **Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA):** Este sistema es clave para el seguimiento de los beneficiarios, sugiriendo un enfoque tecnológico en la gestión del programa.
- **Estrategias para Abordar el Rezago Educativo:** Se mantienen estrategias educativas federales como los modelos PEC y MEVyT, así como iniciativas para el desarrollo educativo y económico.
- **Evaluación y Seguimiento Continuo:** Se lleva a cabo un seguimiento regular del progreso de los educandos y del alcance del programa.
- **Capacitación Continua de Figuras Educativas:** Se enfatiza la importancia de la formación continua para garantizar la calidad de la educación.
- **Enfoque en la Cobertura y Calidad Educativa:** Se busca mejorar la cobertura y calidad de los servicios educativos para jóvenes y adultos en situación de rezago.

Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Mejora en el Sistema de Seguimiento y Acreditación:** Continuar desarrollando y optimizando SASA para un seguimiento más eficiente y una mejor gestión de datos.

Estrategias Dirigidas a Reducir el Rezago Educativo: Basándose en las estadísticas, diseñar estrategias específicas para abordar las necesidades particulares de diferentes grupos poblacionales.

- **Capacitación y Desarrollo de Personal Educativo:** Continuar con la capacitación y desarrollo profesional de los educadores para mejorar la calidad de la enseñanza.

Mejor Integración de Datos y Análisis: Utilizar datos y análisis para una mejor comprensión y respuesta a las necesidades educativas, ajustando estrategias y recursos según sea necesario.

- **Fortalecimiento de la Comunicación y Difusión del Programa:** Mejorar la comunicación y el marketing para aumentar la conciencia y el alcance del programa, utilizando diversos medios y tecnologías.

- **Monitoreo y Evaluación Constantes:** Implementar un sistema robusto de monitoreo y evaluación para medir el impacto del programa y realizar ajustes oportunos.
- **Enfoque en el Desarrollo de Habilidades para la Vida y el Trabajo:** Integrar componentes que se centren en habilidades laborales y para la vida, mejorando las oportunidades de empleo y desarrollo personal de los beneficiarios.

VI.9. Proceso de evaluación.

Descripción del Proceso.

- I. **Inicio del Proceso:** Comienza con la recepción de un oficio en la Dirección de Acreditación y Sistemas en el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), que es turnado y asignado desde la Dirección General.
- II. **Asignación de Meta Anual:** La meta anual se asigna a la sub jefatura de seguimiento.
- III. **Participación de responsables del Proceso:** El proceso involucra a varios responsables, incluyendo a la Coordinadora de Planeación y Programación, quien verifica las actividades ejecutadas por las coordinaciones de zona de la Dirección de Planeación.
- IV. **Involucrados en el Proceso:** Participan personas de varios cargos y funciones, como el Subjefe de Seguimiento de la Dirección de la Consejería Jurídica.
- V. **Funciones de Diferentes Áreas:** Varias áreas dentro de INAEBA, como la Dirección de Planeación y Enlace Regional, Dirección Académica, Dirección General y Dirección de Control Escolar, participan en el proceso con funciones específicas.
- VI. **Manuales o Lineamientos Específicos:** El proceso se rige por manuales o lineamientos que describen los procedimientos, como el PR-CJ-09 para la verificación de indicadores de calidad en el proceso de inscripción.
- VII. **Documentación del Proceso:** El proceso está documentado en el Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto.
- VIII. **Generación de Plan de Seguimiento:** Con los resultados de las evaluaciones, se genera un Plan de Seguimiento al Plan de Acción, basado en la verificación trimestral de acuerdo con el Plan de Acción.
- IX. **Programación y Realización de Evaluaciones:** Las evaluaciones son programadas y realizadas por el Subjefe de la Consejería Jurídica, con la participación de diversas áreas.

- X. **Uso de Resultados de Evaluaciones:** Los resultados se utilizan para ajustar y mejorar los procesos del programa.
- XI. **Sistematización del Proceso de Evaluación:** Aunque no completamente sistematizado, el proceso se lleva a cabo de manera mensual.
- XII. **Experiencia y Capacitación del Personal:** El personal involucrado es seleccionado en función de su perfil y experiencia, asegurando la adecuación para sus actividades.
- XIII. **Ajustes Anuales del Proceso:** Se realizan ajustes en relación con ejercicios fiscales anteriores, enfocándose en el seguimiento al Plan de Verificación de indicadores de calidad.
- XIV. **Identificación de Problemas y Cuellos de Botella:** Se identifica el tiempo que tarda en expedir el certificado y en realizar la evaluación como los principales problemas y cuellos de botella.
- XV. **Estrategias de Mejora Sugeridas:** Se sugiere realizar mesas de trabajo para acortar los tiempos de mejora en la problemática.
- XVI. **Fortalezas del Proceso:** Inclusión de todas las áreas en la resolución y mejora de problemas identificados.
- XVII. **Áreas de Oportunidad:** Se identifica la necesidad de reducir la duración del proceso de evaluación.

Cuellos de Botella.

- **Tiempo de Expedición y Evaluación:** El proceso de expedir certificados y realizar evaluaciones puede ser prolongado, lo que representa un retraso significativo en el proceso general. Este retraso puede afectar la eficiencia del programa y la satisfacción de los beneficiarios.
- **Coordinación entre Diversas Áreas:** Aunque la colaboración interdepartamental es crucial, la coordinación entre múltiples áreas y responsables puede complicar el proceso y conducir a posibles retrasos o ineficiencias.
- **Sistematización Parcial del Proceso:** A pesar de que algunas partes del proceso están sistematizadas, la falta de una sistematización completa puede llevar a ineficiencias y falta de coherencia en el proceso de evaluación.

- Dependencia de la Experiencia del Personal: La dependencia de la experiencia y el perfil del personal para realizar evaluaciones puede limitar la flexibilidad y capacidad de respuesta del proceso, especialmente en situaciones de cambio de personal o falta de capacitación.

Buenas Prácticas del Proceso

- Documentación y Lineamientos Claros: La existencia de manuales y lineamientos específicos para el proceso de evaluación asegura una guía clara y coherente para los involucrados, facilitando un enfoque estandarizado.
- Participación de Diferentes Áreas: La inclusión de diversas áreas y cargos en el proceso de evaluación fomenta una visión integral y una evaluación completa del programa.
- Plan de Seguimiento al Plan de Acción: La creación de un Plan de Seguimiento basado en los resultados de las evaluaciones permite la mejora continua y la adaptación del programa a las necesidades emergentes.
- Evaluaciones Programadas y Realizadas Regularmente: La programación regular de evaluaciones garantiza una revisión continua del programa, permitiendo ajustes oportunos.
- Uso de Resultados para Mejoras: La utilización de los resultados de las evaluaciones para ajustar y mejorar procesos asegura que el programa se adapte y responda a los desafíos identificados.
- Mesas de Trabajo para Resolver Problemas: La implementación de mesas de trabajo para abordar problemas específicos promueve soluciones colaborativas y efectivas.
- Inclusión y Resolución de Problemas por Todas las Áreas: La práctica de incluir a todas las áreas en la resolución de problemas asegura una solución más integral y participativa.

Estos cuellos de botella y buenas prácticas son esenciales para comprender cómo mejorar y optimizar el proceso de evaluación en el programa QC3616. La implementación de mejoras en estos aspectos puede aumentar significativamente la eficiencia y efectividad del programa.

Hallazgos.

- Complejidad en la Coordinación: El proceso de evaluación involucra múltiples áreas y responsables, lo que puede conducir a una complejidad en la coordinación y posibles retrasos.
- Dependencia de la Experiencia del Personal: La efectividad del proceso puede verse afectada por la variabilidad en la experiencia y capacitación del personal involucrado.
- Evaluaciones Regulares y Sistematizadas: Aunque las evaluaciones son programadas y realizadas regularmente, la falta de una sistematización completa puede llevar a ineficiencias.
- Uso de Resultados de Evaluaciones: Los resultados de las evaluaciones se utilizan para ajustar y mejorar los procesos, pero podrían integrarse de manera más efectiva para lograr cambios más significativos

Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Mejorar la Coordinación Interdepartamental:** Implementar estrategias para mejorar la coordinación entre las diferentes áreas involucradas, posiblemente a través de herramientas tecnológicas o reuniones periódicas.
- **Capacitación Continua del Personal:** Establecer programas de formación continua para asegurar que todo el personal involucrado en el proceso de evaluación esté adecuadamente capacitado.
- **Sistematización Completa del Proceso:** Desarrollar una sistematización completa del proceso de evaluación para garantizar coherencia, eficiencia y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios.
- **Uso Más Efectivo de los Resultados de Evaluación:** Integrar los resultados de las evaluaciones de manera más efectiva en la planificación y ejecución del programa para mejorar continuamente su eficacia.
- **Seguimiento de Resultados y Retroalimentación:** Establecer un sistema de seguimiento de resultados y retroalimentación que permita una evaluación continua y ajustes oportunos en el programa.

VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios

Descripción del Proceso.

Inicio del Proceso: Se inicia con una convocatoria por parte de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) a una reunión para explicar el programa y las metas del año en curso.

- I. **Asignación de Cédulas de Evaluación Social:** Se asigna un número de cédulas de evaluación social basado en los programas y las metas de las reglas de operación.
- II. **Distribución de Cédulas a Beneficiarios:** Las cédulas de evaluación social se distribuyen a los beneficiarios de los proyectos para su posterior aplicación.
- III. **Captura y Análisis de Cédulas:** Una vez aplicadas, las cédulas se capturan en el programa de la STRC para su análisis y retroalimentación.
- IV. **Emisión de Informes:** A partir del análisis de las cédulas, se emite un informe al INAEBA.
- V. **Participación de Coordinación de Participación Ciudadana:** La Coordinación de Participación Ciudadana y Verificación del Servicio Educativo ejecuta la aplicación de las cédulas en las 19 coordinaciones de zona.
- VI. **Roles y Responsabilidades:** Dos personas están involucradas en el proceso: el Responsable de Contraloría Social, quien supervisa el cumplimiento de la meta, y el Enlace Operativo, encargado del seguimiento con enlaces y captura de cédulas.
- VII. **Recursos Necesarios:** Para ejecutar las acciones de Contraloría Social, se trabaja en conjunto con la dirección de planeación y la dirección de tecnologías de la información y comunicación.
- VIII. **Capacitación de Personal:** El personal involucrado recibe capacitación al inicio del proyecto.
- IX. **Instrumentos de Medición:** Se utiliza la cédula de evaluación social como instrumento principal para medir la satisfacción de los beneficiarios.
- X. **Selección de Población:** La selección de la población para la aplicación de cédulas se realiza al azar, dependiendo de la meta establecida.
- XI. **Procesamiento de Información:** La información recolectada se sistematiza mediante una plataforma establecida por la STRC.
- XII. **Uso de Resultados del Análisis:** Los resultados obtenidos del análisis de las respuestas se utilizan para emitir recomendaciones y notificar al director de la consejería jurídica y al titular de la dependencia.

- XIII. **Mecanismos de Atención a Quejas:** Se utilizan buzones en cada una de las 19 Coordinaciones de Zona para atender quejas o sugerencias de los beneficiarios.
- XIV. **Percepción de los Beneficiarios:** Se considera que los mecanismos para conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa son adecuados.
- XV. **Conclusión del Proceso:** El proceso concluye con la aplicación de las cédulas, el análisis de la información recolectada y la toma de acciones basadas en los resultados.

Cuellos de Botella en el Proceso

- **Distribución y Captura de Cédulas:** La distribución y posterior captura de las cédulas de evaluación social pueden ser lentas o ineficientes, especialmente si se realizan manualmente o en zonas con acceso limitado a la tecnología.
- **Procesamiento de Información:** La sistematización de la información recolectada podría enfrentar retrasos si la plataforma utilizada no es eficiente o si existe una gran cantidad de datos para procesar.
- **Recursos Limitados:** La dependencia de recursos específicos, tanto humanos como tecnológicos, puede restringir la capacidad del programa para realizar evaluaciones a gran escala o con la frecuencia deseada.
- **Coordinación entre Diversas Áreas:** La necesidad de coordinar entre múltiples áreas y responsables puede complicar la logística y el flujo de información, lo que puede llevar a retrasos en el proceso.
- **Retroalimentación: Acción Basada en Resultados:** Convertir los resultados del análisis en acciones concretas puede ser un desafío, especialmente si hay demoras en la comunicación entre departamentos o en la toma de decisiones.

Buenas Prácticas del Proceso

- **Capacitación del Personal:** La capacitación inicial y continua del personal involucrado asegura un proceso de evaluación más efectivo y una mayor calidad en la recolección de datos.
- **Mecanismos de Atención a Quejas y Sugerencias:** La implementación de buzones en las Coordinaciones de Zona para recoger quejas o sugerencias refleja un compromiso con la mejora continua y la participación de los beneficiarios.

- **Selección Aleatoria de la Población:** La selección al azar de la población para la aplicación de cédulas ayuda a garantizar la imparcialidad y representatividad en la recopilación de datos.
- **Uso de Instrumentos de Medición Estandarizados:** La utilización de cédulas de evaluación social estandarizadas proporciona una metodología consistente y confiable para medir la satisfacción de los beneficiarios.
- **Participación de Múltiples Áreas en el Proceso:** La inclusión de diversas áreas en el proceso refuerza la integralidad y la perspectiva múltiple en la evaluación.
- **Uso de Plataformas de Sistematización de Datos:** La sistematización de la información a través de plataformas establecidas facilita el análisis y la gestión de datos.

Hallazgos del Proceso.

- **Proceso Participativo y Responsable:** La involucración de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) en la convocatoria y aplicación de cédulas de evaluación social muestra un enfoque participativo y responsable en el proceso.
- **Captura y Análisis de Datos:** La captura y análisis de las cédulas de evaluación social es un punto clave, que, si bien es esencial para la retroalimentación y mejora del programa, puede presentar desafíos en términos de eficiencia y precisión.
- **Retroalimentación Basada en Resultados:** La emisión de informes al INAEBA a partir del análisis de las cédulas indica un proceso de retroalimentación basado en resultados, crucial para la mejora continua del programa.
- **Atención a Quejas y Sugerencias:** La existencia de buzones en las Coordinaciones de Zona para recoger quejas o sugerencias demuestra un compromiso con la mejora continua y la atención a las necesidades de los beneficiarios.
- **Evaluación de la Satisfacción del Beneficiario:** La utilización de cédulas de evaluación social para medir la satisfacción de los beneficiarios es un método efectivo para comprender y responder a sus experiencias y percepciones.

Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Optimización del Procesamiento de Datos:** Mejorar la eficiencia en la captura y procesamiento de datos de las cédulas para agilizar el análisis y la retroalimentación.

- **Fortalecimiento de la Coordinación Interdepartamental:** Fomentar una mayor colaboración y coordinación entre las diversas áreas y responsables para mejorar la logística y el flujo de información.
- **Capacitación Continua y Evaluación del Personal:** Asegurar que el personal involucrado en la aplicación y análisis de las cédulas esté continuamente capacitado y evaluado para garantizar la calidad y precisión del proceso.
- **Mejora en los Mecanismos de Retroalimentación:** Implementar sistemas más eficaces para convertir los resultados del análisis en acciones concretas y mejoras programáticas.
- **Ampliación de Canales de Recolección de Feedback:** Explorar y añadir otros métodos para recoger la retroalimentación de los beneficiarios, como encuestas en línea o grupos focales, para obtener una visión más amplia de sus experiencias y necesidades.

VI.B. Monitoreo.

Descripción del proceso.

- I. **Inicio y Responsabilidad del Proceso:** El proceso está a cargo de Karina Miranda Camargo, Coordinadora de Planeación y Programación en INAEBA. El programa se centra en prestar servicios de educación, y los indicadores clave son los expedientes de inscripción y la entrega de certificados, así como las sedes de aplicación de exámenes en papel y en línea.
- II. **Participación del Responsable:** El responsable del proceso supervisa la elaboración del padrón de beneficiarios y monitorea las metas y logros generados por el Instituto.
- III. **Involucrados en el Monitoreo:** Un enlace reporta a INEA, y cada área tiene un enlace específico según el tema en cuestión.
- IV. **Áreas Internas Involucradas:** Las áreas de Inscripción, Acreditación y Certificación están involucradas en el proceso, según el mapa de procesos para la verificación de calidad.
- V. **Recursos Necesarios:** Se requieren personas capacitadas y que cumplan con el perfil idóneo, presupuesto estatal y federal, e insumos como computadoras, internet y automóviles. Estos recursos coadyuvan a monitorear correctamente los resultados y logros del Instituto.

- VI. **Sistema Informático de Apoyo:** El proceso cuenta con el apoyo del Sistema de Gestión de Calidad que contiene los procesos del INAEBA.
- VII. **Documentación del Monitoreo:** El padrón de beneficiarios es el documento principal que muestra el número de personas que recibieron el servicio gratuito en los niveles de alfabetización, primaria y secundaria.
- VIII. **Monitoreo de Metas:** La Dirección de Planeación y Enlace Regional, junto con los Coordinadores Regionales y de Zona, participa en el registro y seguimiento diario del avance de las Unidades de Competencia Nacional (UCN).
- IX. **Sistematización del Proceso de Monitoreo:** El proceso está sistematizado a través de los programas SASA y SIGA, que proporcionan información relevante para el monitoreo.
- X. **Capacitación y Actualización del Personal:** El personal involucrado tiene la posibilidad de capacitarse y actualizarse consultando los procesos documentados.
- XI. **Uso de Resultados para Mejoras:** Los resultados del monitoreo se utilizan para implementar mejoras en la operación de los programas, y este proceso de implementación está sistematizado.
- XII. **Cuellos de Botella Identificados:** Las fallas técnicas en los sistemas pueden impedir conocer de manera inmediata los logros.
- XIII. **Fortalezas del Proceso:** La inmediatez con la que se cuenta la información y el seguimiento oportuno de los logros y metas establecidas son destacables.
- XIV. **Áreas de Oportunidad:** Existe la posibilidad de mejorar la comunicación, los procesos y el seguimiento, especialmente en el área de Tecnologías de la Información.
- XV. **Sugerencias para Mejoras:** Apostar más por la tecnología y automatizar algunos procesos para una mejor obtención de información.
- XVI. **Conclusión del Proceso:** El proceso concluye cuando se obtienen los resultados de las metas y de los logros.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- **Fallas Técnicas en los Sistemas:** Las interrupciones o problemas técnicos con los sistemas informáticos como SASA y SIGA pueden impedir el acceso inmediato a la información necesaria para el monitoreo efectivo.

- Dependencia de la Tecnología: Aunque la tecnología facilita el monitoreo, una excesiva dependencia de ella sin alternativas de respaldo puede ser problemática en caso de fallos técnicos.
- Comunicación entre Áreas: Puede haber desafíos en la comunicación y coordinación entre diferentes áreas, especialmente con Tecnologías de la Información, lo que podría retrasar el flujo de información y la toma de decisiones.
- Capacitación y Actualización del Personal: Si bien se ofrecen oportunidades de capacitación, cualquier deficiencia en este aspecto puede afectar la eficiencia y precisión del proceso de monitoreo.

Buenas Prácticas del Proceso

- Supervisión y Participación Activa del Responsable: La supervisión activa del responsable del proceso garantiza un enfoque centrado y coherente en el monitoreo.
- Involucración de Varias Áreas Internas: La participación de múltiples áreas internas en el proceso refuerza la integralidad del monitoreo.
- Uso de un Sistema Informático de Apoyo: La utilización de sistemas informáticos para el monitoreo proporciona una base sólida para la recopilación y análisis de datos.
- Documentación Completa del Proceso: Mantener un registro detallado y actualizado, como el padrón de beneficiarios, es crucial para un monitoreo efectivo.
- Sistematización y Automatización: El uso de programas automatizados para la sistematización del proceso de monitoreo mejora la eficiencia y la precisión.
- Uso de Resultados para Implementar Mejoras: La utilización de los resultados del monitoreo para mejorar la operación de los programas muestra un enfoque en la mejora continua.
- Enfoque en la Inmediatez y Seguimiento Oportuno: La rapidez con la que se obtiene y sigue la información es una fortaleza clave del proceso.

Hallazgos del Proceso

- **Enfoque del Programa:** El programa se enfoca en jóvenes y adultos de 15 años y más sin educación básica en el estado de Guanajuato, lo que demuestra un compromiso con la reducción del rezago educativo y la mejora de la alfabetización.
- **Indicadores Clave:** Los indicadores clave incluyen expedientes de inscripción, entrega de certificados y sedes de aplicación de exámenes, lo que implica un seguimiento detallado del progreso educativo de los beneficiarios.
- **Participación de Diversas Áreas:** Diversas áreas dentro de INAEBA, incluyendo Inscripción, Acreditación y Certificación, están involucradas en el proceso de monitoreo, lo que facilita una visión integral del progreso del programa.
- **Recursos Necesarios:** Se requiere personal capacitado, presupuesto y tecnología adecuada, lo que indica la importancia de la inversión en recursos para un monitoreo efectivo.
- **Sistematización y Tecnología:** La utilización de sistemas como SASA y SIGA para el monitoreo y la acreditación muestra un enfoque tecnológico avanzado.
- **Uso de Resultados:** Los resultados del monitoreo se utilizan para implementar mejoras, lo que refleja un compromiso con la mejora continua basada en datos.
- **Fallas Técnicas y Dependencia de la Tecnología:** La identificación de fallas técnicas en sistemas como cuellos de botella sugiere la necesidad de soluciones de respaldo y mejora en la infraestructura tecnológica.
- **Fortalezas en Inmediatez y Seguimiento:** La rapidez con la que se obtiene y sigue la información es una fortaleza clave del proceso.

Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Mejorar Infraestructura y Soporte Tecnológico:** Reforzar la infraestructura tecnológica y el soporte para los sistemas de monitoreo para reducir las interrupciones y aumentar la eficiencia.
- **Fortalecer la Coordinación Interdepartamental:** Mejorar la comunicación y colaboración entre las diferentes áreas involucradas para agilizar el flujo de información y la toma de decisiones.
- **Capacitación Continua y Desarrollo del Personal:** Asegurar la capacitación continua y el desarrollo del personal para mejorar la eficiencia y precisión en el proceso de monitoreo.

- **Implementar Soluciones de Respaldo Tecnológico:** Desarrollar sistemas de respaldo para mitigar el impacto de posibles fallas técnicas en los sistemas de monitoreo.
- **Utilizar Resultados para Mejoras Basadas en Datos:** Emplear los resultados del monitoreo para realizar ajustes basados en datos y mejorar la eficacia del programa.

VII. Hallazgos y resultados

Hallazgos identificados:

- **Falta de Herramientas Metodológicas Específicas:** El programa no cuenta con herramientas metodológicas que describan sus procesos de manera específica para el QC3616, lo que dificulta la descripción y mapeo de varios procesos.
- **Ausencia de Manual de Procesos y Procedimientos:** No se demostró la existencia de un manual de procesos y/o procedimientos para el programa, lo que se refleja en la escasez de documentación facilitada por los responsables.
- **Desconocimiento de Elementos de los Procesos:** Algunos elementos de los procesos no son conocidos por todos los involucrados en el programa, indicando la falta de estandarización y alcances claros.
- **Falta de Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión:** No hay un sistema de monitoreo e indicadores de gestión para controlar los procesos operativos del programa.

Fortalezas Identificadas:

- Procesos de planificación identificados y documentados.
- Operación conforme a las reglas de operación.
- Alta adaptabilidad a cambios normativos y contextuales.
- Uso avanzado de tecnología en servicios educativos digitales.
- Equipos de trabajo altamente cualificados y experimentados.
- Infraestructura de apoyo y recursos tecnológicos sólidos.

Oportunidades de Mejora:

- Necesidad de documentar procesos y manuales.
- Incorporación de metodologías propias al programa.

Debilidades Observadas:

- Procesos no documentados ni estandarizados.
- Ausencia de un manual de calidad.
- Falta de una herramienta de monitoreo adecuada al Marco lógico.

Amenazas Identificadas:

- Cambios en normatividad e institucionales.
- Disminución de beneficiarios.
- Riesgos asociados a la seguridad de la información y competencia de otras plataformas.

Estos hallazgos destacan la necesidad de mejorar la documentación, sistematización, y evaluación de procesos dentro del programa, así como de fortalecer la infraestructura tecnológica y los recursos humanos para maximizar su impacto y eficacia.

El Programa QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales, coordinado por INAEBA, presenta una serie de desafíos y oportunidades en su operación actual. La ausencia de herramientas metodológicas específicas y un manual de procesos y procedimientos bien definido ha generado una falta de estandarización en los procedimientos del programa. Esta situación se complica aún más por el desconocimiento de elementos de los procesos entre algunos de los involucrados, indicando una clara necesidad de claridad y coherencia en la gestión del programa.

Otro aspecto crítico es la falta de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión robustos, que son esenciales para el control y la mejora continua de los procesos operativos. Sin embargo, el programa también muestra fortalezas significativas, como una planificación bien identificada y documentada, la adaptabilidad a cambios normativos y contextuales, el uso de tecnología avanzada en servicios educativos digitales, y un equipo de trabajo altamente cualificado y experimentado, respaldado por una infraestructura de apoyo sólida y recursos tecnológicos.

A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas críticas que requieren mejora. La documentación y sistematización de los procesos son fundamentales para mejorar la eficiencia y la efectividad del programa. La incorporación de metodologías propias, la actualizar el diagnóstico donde se actualicen las necesidades y la focalización del programa, junto con la implementación de un sistema integral de gestión de calidad, pueden contribuir significativamente a su éxito. Además, se recomienda desarrollar un plan de capacitación y desarrollo profesional continuo, establecer un sistema de seguimiento y evaluación con indicadores claros, y crear mecanismos de retroalimentación efectivos para los usuarios.

Para garantizar la sostenibilidad y el impacto del programa, es crucial aumentar la inversión en infraestructura tecnológica y fomentar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas. Una estrategia de comunicación y marketing efectiva también se identifica como clave para aumentar la visibilidad y el alcance del programa. Por último, es fundamental realizar un análisis de riesgo detallado y establecer protocolos para la seguridad de la información, así como evaluar y optimizar el uso de los recursos financieros y humanos.

En conclusión, aunque el Programa QC3616 muestra un potencial significativo para mejorar la educación digital en Guanajuato, es esencial abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades de mejora para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

VIII. Recomendaciones y Conclusiones

Recomendaciones:

- Desarrollar un manual de procesos que concentre todos los procesos y procedimientos del Programa, que incluya dependencias involucradas, productos y tiempos de realización y difundirlo con los participantes del programa.
- Diseñar un instrumento o metodología que sirva para el programa en específico y de manera interna. (Áreas involucradas, productos, tiempos de realización)

Conclusiones:

- Consolidación Operativa Regular: El programa obtuvo una valoración de 2.8/5.00, indicando una consolidación operativa Regular.
- Necesidad de Mejoras: Existe una necesidad urgente de documentar procesos y desarrollar un sistema de gestión de calidad para mejorar la operación del programa.
- Uso de Recursos: Se recomienda una evaluación y optimización regular del uso de recursos financieros y humanos para maximizar el impacto del programa.
- Dado que el Proyecto: QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales, no otorga apoyo económico al beneficiario, sino que el servicio es a través de asesorías educativas. adicionalmente, no se entregan apoyos en especie ni económicos, pero el servicio educativo sí está sujeto a un proceso que establece la federación.

El Programa QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales, operado por INAEBA, muestra un potencial significativo para impactar positivamente en el ámbito educativo de Guanajuato. Sin embargo, el análisis detallado de sus procesos operativos revela varias áreas clave que requieren atención y mejoras estructurales para maximizar su eficacia.

Una de las recomendaciones principales es la necesidad de documentar los procesos. La creación de un manual de procedimientos detallado y la implementación de herramientas metodológicas específicas son esenciales para mejorar la claridad y eficiencia en la gestión del programa.

El desarrollo de un sistema integral de gestión de calidad, que incluya procedimientos documentados y estandarizados, es fundamental para la mejora continua del programa. Esto debe ir acompañado de un plan de capacitación continua para el personal, asegurando que estén

equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para manejar proyectos educativos digitales eficazmente.

Otro aspecto crítico es la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación robusto, basado en indicadores de rendimiento, para medir regularmente el impacto y la eficacia del programa. La creación de mecanismos para recoger y analizar la retroalimentación de los usuarios también es crucial para mejorar continuamente la calidad del servicio.

Desde la perspectiva tecnológica, una mayor inversión en infraestructura y recursos digitales es vital para mejorar la accesibilidad y continuidad del servicio. Paralelamente, una estrategia de comunicación y marketing efectiva es necesaria para aumentar la visibilidad del programa y atraer a más beneficiarios.

Finalmente, realizar un análisis de riesgo detallado y establecer protocolos para la seguridad de la información y protección de datos personales son pasos indispensables para garantizar la seguridad y confianza en el programa.

En conclusión, a pesar de los desafíos identificados, el Programa QC3616 tiene la oportunidad de realizar mejoras significativas en su estructura y operación. La implementación de estas recomendaciones ayudará a asegurar que el programa no solo cumpla, sino que también exceda sus objetivos, proporcionando una educación digital efectiva y accesible para los jóvenes y adultos en Guanajuato.

IX. ANEXO A

ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

| Tema | Variable | Datos |
|-----------------|-------------|---|
| Datos Generales | Ramo | 33 |
| | Institución | Instituto de Alfabetización y Educación Básica para |

| Tema | Variable | Datos |
|------------------|---|---|
| | | Adultos del Estado de Guanajuato. INAEBA |
| | Entidad | Guanajuato |
| | Unidad Responsable | Dirección de Planeación y Enlace Regional |
| | Clave Presupuestal | E024 Alianza a Favor de la Educación para Adultos |
| | Nombre del Programa | Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales |
| | Año de Inicio | 2022 |
| | Responsable titular del programa | Karina Miranda Camargo |
| | Teléfono de contacto | 4771481260 ext 5244 |
| | Correo electrónico de contacto | kmirandac@guanajuato.gob.mx |
| Objetivos | Objetivo general del programa | Contribuir a la reducción del rezago educativo en la entidad a través del fortalecimiento de los servicios educativos digitales de primaria y secundaria para personas jóvenes y adultas de 15 años y más- |
| | Principal Normatividad | Reglas de Operación del Programa |
| | Eje del PND con el que está alineado | Bienestar: Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios. |
| | Objetivo del PND con el que está alineado | Objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, en todos los tipos, niveles del Sistema Educativo Nacional. |
| | Tema del PND con el que está alineado | Estrategia 2.2.1 Asegurar el acceso y permanencia en la educación, ofreciendo oportunidades educativas que tengan como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes, priorizando a las mujeres, los pueblos indígenas y a los grupos históricamente discriminados. |

| Tema | Variable | Datos |
|--|---|---|
| | | 2.2.2 Elevar la calidad y pertinencia de la educación en todos los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, considerando la accesibilidad universal y partiendo de las necesidades primordiales de la población y de la comunidad. |
| | Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado | <p>Programa Sectorial Educación 2019-2024. Línea Estratégica 3.3 Incremento de la permanencia escolar de los estudiantes en todos los niveles educativos.</p> <p>Programa Sectorial Desarrollo Humano y Social 2019-2024. Línea Estratégico 2.4 Reducción del rezago educativo.</p> |
| | Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado | <p>Programa Sectorial Educación 2019-2024. Objetivo 3.3.2. Incrementar los estudiantes y jóvenes que reciben apoyos y acciones que impulsen su formación, participación y empoderamiento. Línea de acción: Generar espacios de participación, empoderamiento y formación juvenil para su desarrollo integral. Objetivo 3.3.3 Asegurar la trayectoria escolar de los educandos en todos los niveles educativos. Línea acción 3.3.3.2 Desarrollar estrategias transversales con dependencias y entidades. Línea Estratégica 3.4 Incremento del logro educativo de los estudiantes en todos los niveles educativos. Cabe señalar que también se alinea al Objetivo 3.4.4: Promover la corresponsabilidad social de madres y padres de familia para la mejora del logro académico, en la Línea de acción: 3.4.4.2. Establecer la red de líderes de madres y padres de familia para fortalecer las buenas prácticas de corresponsabilidad social.</p> <p>3.4.4.3. Impulsar la participación de las familias en temas para el reforzamiento de los aprendizajes y la salud emocional.</p> <p>Programa Sectorial Desarrollo Humano y Social 2019-2024. Objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, en todos los tipos, niveles del Sistema Educativo Nacional. Estrategia 2.2.1 Elevar la calidad y pertinencia de la educación en todos los tipos, noveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.</p> |
| Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado | 3.3.2.1 Porcentaje de estudiantes de primaria, secundaria, media superior y superior en riesgo de abandono escolar atendidos con apoyos financieros o no financieros. | |

| Tema | Variable | Datos |
|---|--|---|
| | | 3. 4. 4. 1 Porcentaje de madres y padres de familia de educación obligatoria, capacitados en estrategias de corresponsabilidad social. |
| | Propósito del programa | Los jóvenes y adultos de 15 años y más del estado de Guanajuato cuentan con la educación básica completa. |
| Población potencial | Definición | Personas mayores de 15 años que no cuentan con educación básica. |
| | Unidad de medida | Personas mayores de 15 años que no cuentan con educación básica. |
| | Cuantificación | 1,495,744 |
| Población objetivo | Definición | Personas en condiciones de rezago educativo sin primaria terminada. |
| | Unidad de medida | Personas en condiciones de rezago educativo sin primaria terminada. |
| | Cuantificación | 426,450 |
| Población atendida | Definición | Personas de 15 años o más en condiciones de rezago educativo del estado de Guanajuato |
| | Unidad de medida | Personas de 15 años o más en condiciones de rezago educativo del estado de Guanajuato |
| | Cuantificación | 6,000 |
| Presupuesto para el año evaluado | Presupuesto original (MDP) | \$ 1,500,000 |
| | Presupuesto modificado (MDP) | \$ 1,500,000 |
| | Presupuesto ejercido (MDP) | \$ 1,000,000 |
| Cobertura geográfica | Entidades Federativas en las que opera el programa | Estado de Guanajuato |
| Focalización | Unidad territorial del programa | Municipios de Abasolo, Acámbaro, San Miguel Allende, Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Celaya, Manuel Doblado, Coroneo, Cortázar, Cuerámara, Doctor Mora, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Huanímara, Irapuato, Jaral del Progreso, Jerécuara, León, Moroleón, Ocampo, Pénjama, Purísima del Rincón, Ramita, Salamanca, Salvatierra, San Diego de la Unión, San Felipe, San |

| Tema | Variable | Datos |
|------|----------|---|
| | | Francisco del Rincón, San José Iturbide, san Luis de la Paz, Santa Catarina, Santa Cruz de Juventino rosas, Santiago Maravatío, Silao de la Victoria, Tarandacuaao, Tarimoro, Tierra Blanca, Uriangato, Valle de Santiago, Villagrán y Yuriria. |

ANEXO A.II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|--|---------------------|---|
| | | (Escriba nombre y describa brevemente) |
| Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa. | 1.1 | Planeación del Programa/Diagnóstico El proceso de planeación inicia con el contexto y diagnóstico estratégico del instituto y termina con el seguimiento de los objetivos y metas. |
| Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. | 2.1 | Difusión El programa no cuenta con un proceso o procedimiento de difusión documentado, sólo es sustentando a través de las acciones plasmadas en las reglas de operación. |
| Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios. | 3.1 | Inscripción / Registro de Beneficiarios El programa no cuenta con un proceso o procedimiento de difusión documentado, sólo es sustentando a través de las acciones plasmadas en las reglas de operación y en entrevista, en el que inicia desde la entrega de documentos requeridos hasta la programación de un examen diagnóstico. |
| Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. | 4.1 | Selección de becarios No se cuenta con proceso de selección de beneficiarios, sólo se sustenta a través de los requisitos de selección |

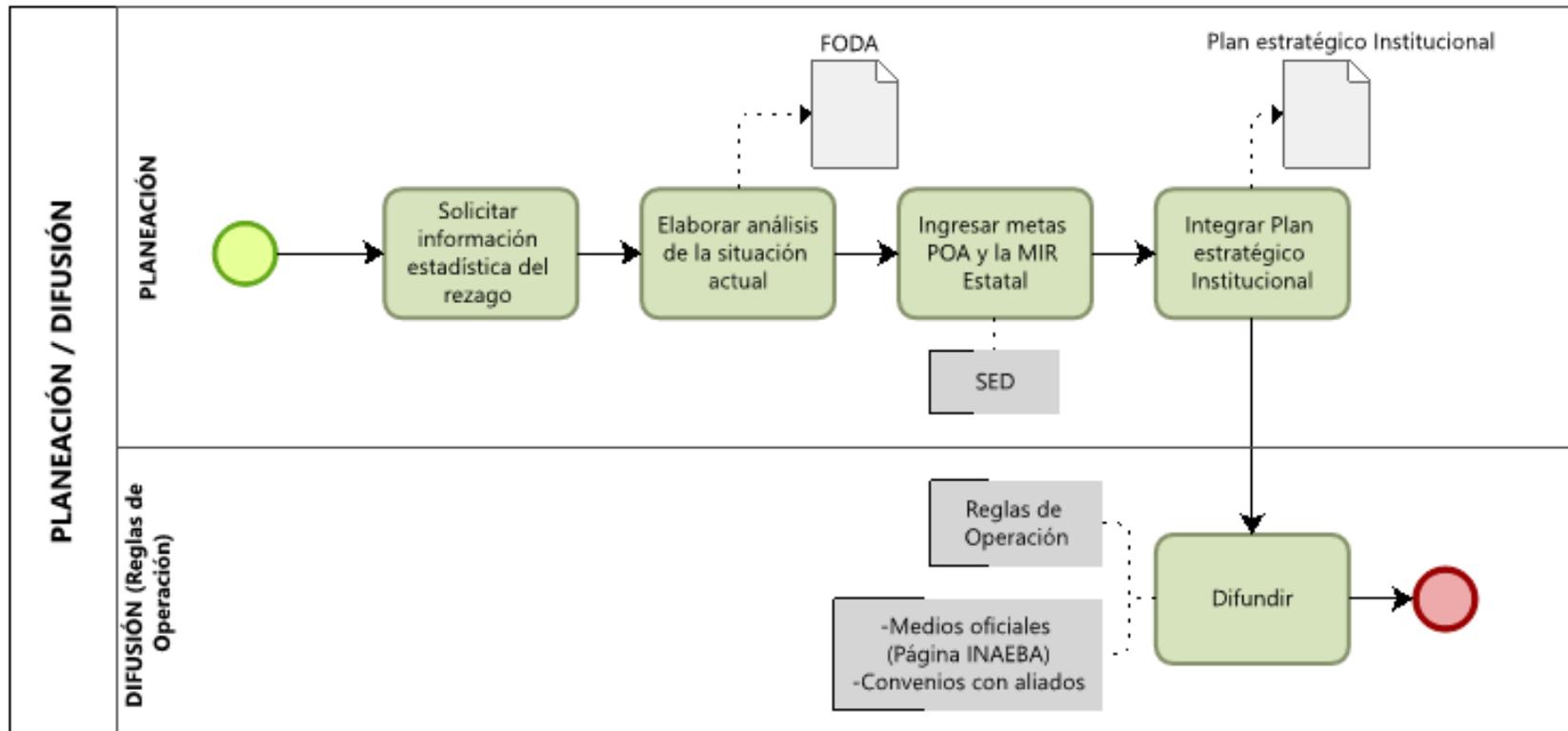
| | | |
|---|-----|---|
| | | mencionados en las reglas de operación. |
| Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa. | 5.1 | Producción de Bienes y Servicios El proceso de producción de bienes y servicios del programa no se encuentra documentado. De acuerdo a las ROP del programa, menciona como los bienes y servicios como, servicios educativos ofertados, desarrollados mediante, capacitaciones de figuras institucionales y de nuevo ingreso, círculo de estudio atendido, vinculaciones realizadas, certificados entregados, exámenes aplicados a personas de 15 años o más con rezago educativo, exámenes acreditados y personas inscritas. |
| Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa). | 6.1 | No aplica De acuerdo al documento proporcionado por el INAEBA llamado "Procesos del Programa (Diagramas de flujo o tablas de procesos)", apartado 4.6 menciona que el proceso de "distribución de bienes y servicios" no aplica. |
| Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. | 7.1 | No aplica De acuerdo al documento proporcionado por el INAEBA llamado "Procesos del Programa (Diagramas de flujo o tablas de procesos)", apartado 4.7 menciona que el proceso de "Entrega de Apoyos" no aplica. |
| Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que | 8.1 | Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos |

| | | |
|--|--------------------|---|
| <p>los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p> | | <p>El programa no cuenta con información del “Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos”, sólo es avalado con las reglas de operación.</p> |
| <p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p> | <p>9.1</p> | <p>Contraloría Social y satisfacción de usuarios.</p> <p>Comprende dos formatos (Estatad y federal) para la medición de satisfacción de usuarios, además de un buzón de sugerencias, pero no se puede demostrar que se cuenta con un proceso estandarizado y documentado para llevarlo a cabo.</p> |
| <p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p> | <p>10.1</p> | <p>Monitoreo</p> <p>El monitoreo se lleva a cabo con apoyo de una Matriz de Indicadores para resultados, aunque no se cuenta con información puntal y documentada.</p> |

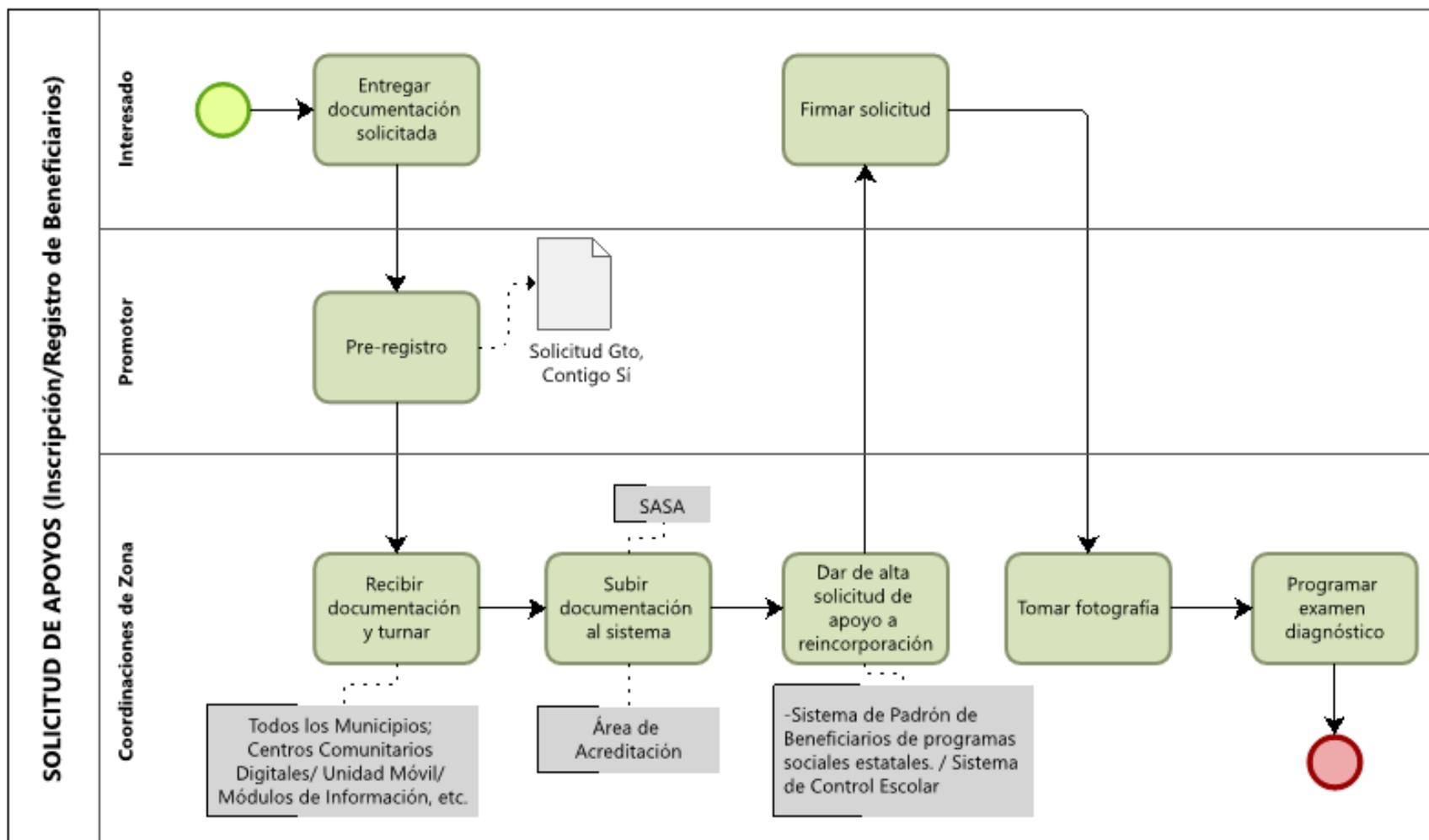
ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

A continuación, se muestran los diagramas de flujo de cada uno de los procesos del programa; algunos de ellos se conjuntaron en un solo diagrama debido a que no se pudo obtener información de los mismos.

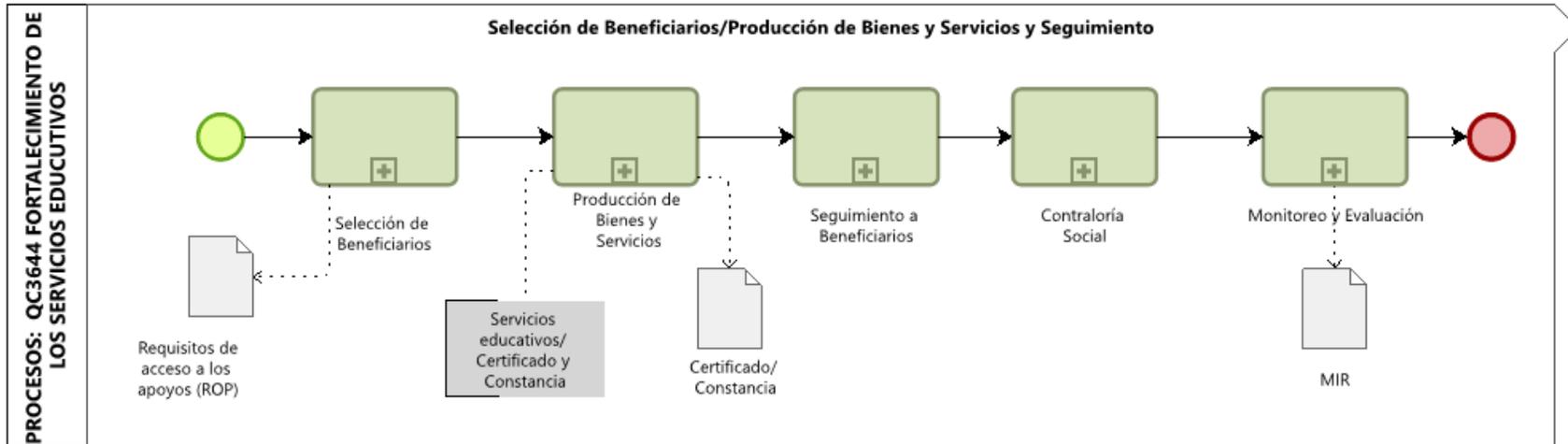
a. Proceso de Planeación y Difusión



b. Proceso de Solicitud de Apoyos



c. Proceso de Selección de Beneficiarios y Producción de Bienes y Servicios



ANEXO A.IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

En este apartado se presenta un conjunto de comentarios globales sobre la operación del programa derivados del análisis de los procesos que integran la operación del programa «QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales», a partir de las cuales se busca contribuir a la mejora de su operación.

| Criterio de valoración | Puntaje | | | | Comentarios |
|---|---------|---------------|----|----|---|
| | Sí | Parcial-mente | No | NA | |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos; | | 4 | | | Si, las reglas de operación. Además cuentan con un Diagnostico. No se cuenta con procesos documentados, por lo tanto, no hay una estandarización; solo se apoyan con las reglas de operación del programa. |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados | | 2 | | | No existe pertinencia entre las entrevistas realizadas y la documentación proporcionada, por lo que se demuestra que no son del conocimiento de todo el personal si los procesos se encuentran documentados o no. Las ROP como documento normativo es el documento que se usa como guía para la implementación de las actividades del programa. |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras | | 1 | | | El programa menciona que cuentan con un manual de procesos, pero no fue posible demostrarlo. Sólo se mostró el proceso de planeación general documentado, enfocado a todos sus proyectos y programas en una carta proceso; los demás procesos no fueron registrados en ninguna herramienta metodológica, por lo tanto, no fue posible visualizar tiempos, productos y/o complementariedad de acciones de los procesos del programa. Es necesario documentar los |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | procesos y elaborar el manual del programa, así como, difundir el documento entre todos los entes ejecutores. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión | 4 | | | El programa cuenta con su Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) que es el principal instrumento de monitoreo del cumplimiento de las metas y objetivos, cuyo dueño es externo. |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras | 4 | | | Se realiza un levantamiento de encuestas de percepción a la población beneficiada, midiendo el grado de satisfacción a través de formatos específicos y por cumplimiento a evaluaciones externas, también se cuenta con buzones para la atención de quejas o sugerencias de los beneficiarios. Pero no se demuestra cómo se da seguimiento a estos mecanismos para las mejoras. |
| Grado de consolidación operativa | <p>El Programa tuvo un nivel de consolidación operativa media, al obtener una valoración ponderada total de 3.00/5.00. Sin embargo, se recomienda documentar y diseñar los diagramas de flujo de todos los procesos, enmarcando su contenido y diseño únicamente en el ámbito de operación del programa y considerando las intersecciones entre procesos, así como, entre la ejecución de sus componentes y la diversidad de actores.</p> <p>Para el seguimiento a beneficiarios, se sugiere diseñar y aplicar un instrumento de evaluación para todos los tipos de apoyo; así mismo, llevar a cabo el análisis y seguimiento de los resultados y las acciones de atención a los comentarios emitidos los beneficiarios.</p> | | | |

ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

| Proceso: PLANEACIÓN | | |
|---|--|---|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Desde que el Coordinador de Planeación Estratégica solicita información estadística del rezago educativo. |
| | Fin | Hasta la revisión de proyectos de inversión y la entregad e oficios de información correspondiente. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | Suficiente |
| | Infraestructura | |
| Otros | N/A | |
| Productos | Productos del Proceso | -Análisis de situación Actual -Metas -Plan estratégico institucional |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | SED |
| | Tipo de información recolectada | Situación actual de la problemática |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: DIFUSIÓN | | |
|---|--|--|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Inicia con la publicación de las reglas de operación |
| | Fin | Difusión en la página de INAEBa y con apoyo de aliados. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | Suficiente |
| | Infraestructura | |
| Otros | N/A | |
| Productos | Productos del Proceso | -Reglas de operación -Información difundida |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | Página oficial Periódico oficial del Estado de Guanajuato |
| | Tipo de información recolectada | N/A |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: SOLICITUD DE APOYOS | | |
|---|--|---|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Desde que el Interesado hace entrega de los documentos requeridos a los Centros Comunitarios Digitales. |
| | Fin | Hasta la programación de un examen diagnóstico. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | Suficiente |
| | Infraestructura | Suficiente |
| | Otros | N/A |
| Productos | Productos del Proceso | -Beneficiarios con cumplimiento de requisitos |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | -SASA |
| | Tipo de información recolectada | -Datos del interesado |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS | | |
|---|--|---|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Revisión de requisitos solicitados. |
| | Fin | Aprobación de beneficiarios |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | No definido |
| | Recursos financieros | No definida |
| | Infraestructura | No definida |
| | Otros | N/A |
| Productos | Productos del Proceso | - |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | -N/A |
| | Tipo de información recolectada | Requisitos para la solicitud de beneficio |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | |
|---|--|---|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Aceptación del beneficiario |
| | Fin | La emisión del certificado y/o constancia de estudios. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | |
| | Infraestructura | Suficiente |
| Productos | Otros | N/A |
| | Productos del Proceso | - Capacitaciones de figuras institucionales y de nuevo ingreso; -Círculo de estudio atendido; -Vinculaciones realizadas; -Certificados entregados; -Exámenes aplicados a personas de 15 años o más con rezago educativo; -Exámenes acreditados y personas inscritas. |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | -No definido |
| | Tipo de información recolectada | -Beneficiario acreditado o no acreditado |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | No definido |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS | | |
|---|--|--|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | La sistematización de base de datos |
| | Fin | La depuración y actualización de base de datos |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | |
| | Infraestructura | Suficiente |
| Productos | Otros | N/A |
| | Productos del Proceso | -Base de datos actualizada |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | -No definido |
| | Tipo de información recolectada | -Datos de beneficiarios actualizados |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS | | |
|---|--|---|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | Desde que se les convoca a reunión de metas. convocatoria |
| | Fin | Emisión de información. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | Suficiente |
| | Infraestructura | |
| Otros | N/A | |
| Productos | Productos del Proceso | -Cédulas de Evaluación Social (Estatad). -Informe para identificar la opinión del beneficiario acerca de los servicios del INAEBA (Federal). |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | - Plataforma establecida por la STRC (externo) |
| | Tipo de información recolectada | - Satisfacción de usuarios |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

| Proceso: MONITOREO Y EVALUACIÓN | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Dimensión del proceso | | Actividad o actividades del proceso |
| Límites | Inicio | La solicitud de reporte |
| | Fin | Monitoreo de metas y logros |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | No definido |
| | Personal | Suficiente |
| | Recursos financieros | Suficiente |
| | Infraestructura | |
| Otros | N/A | |
| Productos | Productos del Proceso | Matriz de Indicadores de Resultados |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Si |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | MIR |
| | Tipo de información recolectada | Indicadores de resultados |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Si |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Si |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Si |

ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

| Tipo de normatividad | Dice: | Problema generado (causas y consecuencias): | Se recomienda decir: | Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio | Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación |
|----------------------|---|---|----------------------|---|---|
| Reglas de Operación | Homologar procedimientos con las reglas de operación. | | | | |

ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de planificación identificado y documentado. - Todos los procesos se operan mediante las reglas de operación. | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos no documentados ni estandarizados. - Sin manual de calidad. - Necesidad de elaborar una herramienta de monitoreo para el programa social, correspondientes con el Marco lógico (definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; plazo de actualización de las poblaciones; Matriz de indicadores de resultados y el presupuesto asignado) |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación de procesos. - Documentación de manual de procesos. - Incorporación de metodologías propias a su programa. | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - -Cambios en la normatividad. - -Cambios en la Institución. - -Disminución de beneficiarios. |

ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

A) Consolidación

| Proceso | Situación actual (hallazgo o problema detectado) | Recomendación | Principales responsables de la implementación | Recursos e insumos necesarios para su implementación | Breve análisis de viabilidad de la implementación | Efectos potenciales esperados | Medio de verificación | Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)* |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|
| Todos | El programa no cuenta con sus procesos ni procedimientos documentados. | Desarrollar un manual de procesos que concentre todos los procesos y procedimientos del Programa, que incluya dependencias involucradas, productos y tiempos de realización y difundirlo con los participantes del programa. | INAEBA | Recursos Humanos | Contar con procesos documentados de forma clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa. | Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlos a cabo. | Diagramas de flujo / cartas proceso y manual de procesos. | Alto |
| -Proceso de "Distribución de bienes y servicios" | De acuerdo con el documento proporcionado por el INAEBA llamado | Plasmear una justificación de por qué no aplican los puntos de los apartados 4.6 y 4.7 . | INAEBA | Recursos Humanos | Mayor entendimiento en la aplicabilidad del programa. | Los actores involucrados en los procesos tendrán un mayor entendimiento | Manual de procesos | Media |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>-Proceso de "Apoyos"</p> | <p>"Procesos del Programa (Diagramas de flujo o tablas de procesos)", apartado 4.6 y 4.7 menciona que los procesos de "distribución de bienes y servicios" y de "Apoyo" no aplican.</p> | | | | | <p>de los límites de cada proceso.</p> | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

ANEXO A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

| Proceso | Indicador | Fórmula | Indicador de: |
|--|---|--|---------------|
| Programa de presupuestación | Promedio de días transcurridos desde el inicio de la programación presupuestal hasta la obtención del POA definitivo para el programa | Grado de participación de funcionarios y operadores | Eficiencia |
| Producción, distribución y entrega de bienes y servicios | Tiempo promedio de canalización del expediente | Promedio de días transcurridos entre la recepción del expediente y su canalización | Eficiencia |
| Evaluación | Nivel de sistematización de las recomendaciones de las evaluaciones externas y su utilización para mejora del programa | Número de recomendaciones emitidas por las evaluaciones externas que se incluyeron en un proceso de sistematización para sean implementadas/Total de recomendaciones atendidas | Eficacia |

ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hacía un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa.

En este sentido, si hubo un cambio en la metodología planteada originalmente en la evaluación ya que se observó que los medios tecnológicos y a distancia permiten una comunicación ágil, rápida, asíncrona y de ida y vuelta para resolver dudas y tomar acuerdos. Además, ofrecen la facilidad de tener la información ya capturada sin necesidad de transcribir y hacer interpretación de los escritos. Así, la estrategia metodológica de trabajo de campo consistió en el uso del Whatsapp, Drive de Google y Formularios de Google.

La muestra seleccionada fue directamente aportada por los enlaces de Programas, quienes saben con claridad quien o quienes participan en los proceso generales y específicos y pueden aportar información de mucha valía.

| Entidad/ Institución | Proceso al que pertenece | Entrevistado (puesto) | Instrumento empleado |
|-------------------------|---|---|-------------------------|
| INAEBA | <ul style="list-style-type: none"> - Planeación (27-09-23) - Difusión (15/09/23) - Solicitud de apoyos (25-09-23) - Selección de Beneficiarios 25/09/2023 - Producción de Bienes y Servicios 25/09/2023 - Monitoreo 26/09/2023 - Evaluación 27/09/2023 | Coordinación de Planeación y Programación | Cuestionario |
| INAEBA | - Contraloría Social y Satisfacción de los Beneficiarios. 18/09/2023 | Coordinación de participación ciudadana y verificación del servicio educativo | Cuestionario |

ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

I. CUESTIONARIO: PROCESO DE PLANEACIÓN

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación del Programa desde su inicio hasta su fin?
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso de planeación, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso de planeación?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en la planeación de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas están involucradas en el proceso de planeación del programa? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
5. ¿Cuántas áreas y/o dependencias externas están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
6. ¿Cuáles son los principales subprocesos derivados del proceso de planeación?

7. ¿En qué consisten cada uno de estos subprocesos? ¿Quiénes intervienen? ¿El objetivo de dichos subprocesos? y ¿Los tiempos de ejecución?
8. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo de los procesos y subprocesos de planeación? Especifica por tipo de insumo.
9. ¿El tiempo en el que se realizan los procesos y subprocesos es adecuado y está en función de lo planeado?
10. Responda detalladamente ¿Cómo considera que es la coordinación entre los departamentos o áreas involucradas en dicho proceso y subprocesos?
11. ¿La planeación se encuentra documentada? ¿Con qué documentos se puede evidenciar?
12. ¿Las actividades para documentar el proceso y subprocesos son suficientes para evidenciar el logro del objetivo del programa? ¿Quién o quiénes realizan la documentación? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar estas actividades?
13. ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para llevar a cabo la planeación? Y ¿Cada cuándo se actualizan?
14. ¿Cuenta con software específicos para sistematizar el proceso y subprocesos de planeación? Describir ¿Cada cuando se sistematizan?
15. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de planeación son adecuados? Y ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
17. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave.
18. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?
19. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
20. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso? Es decir, ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
21. ¿Cómo finaliza el proceso de planeación?

II. CUESTIONARIO: PROCESO DE DIFUSIÓN

1. ¿Cuál es su participación dentro del proceso de difusión, es decir, cuáles son sus principales actividades, desde que inicia este proceso hasta que termina? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la difusión de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de difusión del programa? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
5. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de difusión? Especifica por tipo de insumo.
6. ¿Existe una estrategia de difusión documentada? ¿En qué consiste?
7. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso? Y ¿Cada cuando se actualiza?
8. ¿Los tiempos en los que se realiza el proceso de difusión son adecuados y está en función de lo planeado?
9. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento?
10. ¿La estrategia de difusión es suficiente para el logro del objetivo del programa?

11. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación al ejercicio fiscal 2022?
12. ¿Cuentan con algún sistema informático para sistematizar el proceso?
13. ¿Cuál es? o ¿Cómo lo manejan?
14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normatividad: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica en el proceso?
15. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de difusión son adecuados?
16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave.
17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
18. 17. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
19. Es decir ¿Cuáles son las buenas prácticas que deben permanecer?
20. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
21. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentarme cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso? ¿Cuál es el último elemento del proceso para pasar al siguiente proceso?

III. CUESTIONARIO: PROCESO DE SOLICITUD DE APOYOS

1. ¿Cuál es el nombre del área o áreas responsables del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso de solicitud de apoyos, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades? Describirlas.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la solicitud de los apoyos de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Específica por tipo de insumo.
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la recepción de las solicitudes de apoyo? Es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso anterior (de inicio a fin)?
6. ¿El tiempo en el que se realiza el proceso de las solicitudes de los apoyos está en función de los planeado? ¿Si pudiera hacer modificaciones en el tiempo de la recepción de las solicitudes de apoyos, qué sugeriría?
7. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿son suficientes? ¿reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento? En caso de si recibir capacitación o acompañamiento ¿Quién está a cargo y de qué dependencia?
8. ¿La estrategia para la documentación de las solicitudes de los apoyos es suficiente para el logro del objetivo del programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
9. ¿Cuáles son los principales mecanismos para la selección de las solicitudes de apoyos que ofrece el programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población pueda solicitar los apoyos que entrega el programa? ¿Cómo se podría mejorar?
11. ¿Los puntos de recepción de solicitudes (lugares donde se entregan) son accesibles y suficientes? ¿Quién los recibe? Y ¿Cuánto es el tiempo que se toma esta actividad?
12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
13. ¿Quiénes revisan y autorizan las solicitudes? ¿Cuál es el tiempo que se toma esta actividad?
14. ¿El proceso de solicitudes de apoyos se encuentra sistematizado? ¿Cuánto tiempo lleva en realizar esta actividad?
15. ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para llevar a cabo este proceso? ¿Quién realiza dichos manuales? ¿Cada cuánto se actualizan?

16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica aplicable en el proceso?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
20. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
21. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
22. En adición a lo anterior y desde su experiencia Podría comentar ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en cuenta la disposición del mismo recurso humano y económico.
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, qué es lo que ha salido bien.
24. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
25. A manera de conclusión, ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? ¿Cuáles son las acciones que concluyen dicho proceso?

IV. CUESTIONARIO: PROCESO DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los beneficiarios?, es decir, ¿Cómo inicia una vez que se cuenta con el listado de los posibles candidatos? Describir este proceso de principio a fin.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los apoyos que entrega el programa? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros?
6. ¿Cuál es o cómo es dicha metodología para la selección de beneficiados de los apoyos? Describir.
7. ¿En qué criterios, manuales o protocolos se basan para determinar la factibilidad de las solicitudes? ¿Son suficientemente claros y específicos? ¿Se capacita o acompaña al personal para hacer la revisión?
8. ¿Quién diseña los manuales antes mencionados? ¿Cuáles con los tiempos en los que se diseñan? (en caso de no contar con ello pasar a la siguiente pregunta)
9. ¿Los mecanismos de selección de beneficiarios se encuentran documentados? En caso de contar con ellos, explicarlos.
10. ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa? ¿Quién(es) alimenta esa base y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
11. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Quién(es) lo realizan y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
12. ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del Programa son adecuados? Explique el porqué.
13. ¿Es suficiente el tiempo asignado para la revisión de las solicitudes y seleccionar a los beneficiarios, considerando el personal asignado? ¿Quién(es) los selecciona? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?

14. ¿Qué información integra esta base de datos, la base de datos es lo mismo que el censo nominal? Detalle su respuesta.
15. ¿Qué tipo de software utilizan para sistematizar la información?
16. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Con qué periodicidad?
17. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
18. Al igual que en el ejercicio fiscal 2021, se encontraron ROP's actualizadas para el año 2022 ¿Podría mencionar los cambios que hicieron en el proceso (en caso de haberlos)? ¿Quiénes los realizaron?
19. ¿En qué momento del año realizaron dichos cambios a las ROP's? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo esta actividad?
20. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos) que identifica en el proceso?
21. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de selección de beneficiarios es adecuado? ¿Por qué?
22. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso? Y ¿A qué se lo atribuye?
23. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Cuáles y en qué consisten?
24. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
25. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
26. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
27. ¿Cuáles fueron las áreas de oportunidad detectadas y las buenas prácticas detectadas en este proceso?
28. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en consideración el mismo recurso material, económico y humano.
29. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describa detalladamente.

V. CUESTIONARIO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

1. A grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la producción de los bienes y servicios (acciones y apoyos del componente)?, es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso inmediato anterior (selección de los beneficiarios)?
2. ¿En qué consisten cada una de las acciones o apoyos que integran el componente? Y ¿Cómo se produce o desarrolla cada una de ellas?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso?, es decir, ¿Cuáles son sus principales actividades? Descríbalas en general, mencionando todos los elementos importantes.
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la producción de los bienes y servicios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas del (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Para la producción de los bienes y/o servicios (acciones-apoyos) se hace una contratación de proveedores? En caso de ser la respuesta afirmativa, pasar a la siguiente pregunta.
7. ¿Podrían explicar el proceso paso a paso de contratación de los proveedores por cada acción-apoyo? ¿Quiénes participan en la contratación? ¿Cuál es su cargo? ¿A qué área pertenece? ¿Cuál es el tiempo para cada actividad?
8. ¿A grandes rasgos cuáles son las especificaciones a las que deben apegarse para la adquisición de insumos (Lineamientos específicos para la coordinación del gasto en insumos)?

9. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios que produce el programa (apoyos)?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de producción del componente se encuentra documentado? Y, en caso de ser afirmativo ¿De qué manera?
12. ¿Quién y con qué cargo realiza las actividades para documentar la producción del componente? Dichas actividades ¿Son suficientes para el logro del objetivo del programa?
13. ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad para documentar la producción del componente?
14. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población conozca los apoyos que otorga el programa?
15. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿Es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad para este proceso?
17. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Por qué?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su cómo es la relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿Qué estrategia usted podría sugerir?
20. Apoyando al educando con la impresión de documentos.
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. En adición a lo anterior y desde su experiencia, podría comentar, ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso en general con la finalidad de mejorarlo?
24. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, ¿Cuáles prácticas funcionan que le abonan a este y considera que hay que conservar?

VI. CUESTIONARIO: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS (NO APLICA)

1. Una vez que se han producido las acciones necesarias para la operación de los apoyos ¿Existen especificaciones (planes de trabajo) sobre la forma en que se debe distribuir el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega a los o a las candidatas?
2. ¿Cómo se distribuye cada uno de los apoyos que otorga el programa? ¿Quiénes lo realizan? ¿Cómo lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se lleva a cabo para realizar esta actividad?
Describe el proceso de principio a fin con todos sus elementos.
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la distribución de los apoyos de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Es decir, para hacer la distribución de los apoyos en los lugares donde se entregarán a los beneficiarios.
7. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de distribución de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?

8. ¿Las actividades para documentar la distribución de los apoyos son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
9. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
Y, en caso de haber ¿Cuáles con dichas diferencias o disparidades?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. ¿Quiénes realizaron los ajustes antes mencionados? ¿En qué momento del año los realizaron? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo esta actividad?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
Dados los insumos disponibles.
13. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de distribución son adecuados?
14. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores (las personas que lo operan) enfrentan en el desarrollo del proceso?
15. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
16. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
17. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
18. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
19. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente?

VII. CUESTIONARIO: PROCESO DE ENTREGA DE LOS APOYOS (NO APLICA)

1. Explicar a grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrega de apoyos (programación)?, es decir, ¿Cómo inicia una vez finalizado el proceso anterior (distribución de los apoyos)?
2. ¿Cómo se entregan cada uno de los apoyos que integran el o los componente(s)? ¿Quién los entrega? ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar esta entrega?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la entrega de apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir
5. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
7. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de entrega de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?
8. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
9. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?
10. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación? y ¿quién la da?
11. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?

12. ¿Cómo se lleva a cabo la comprobación de la entrega de los apoyos? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el plazo para la comprobación?
13. En relación con la sistematización de proceso ¿Se cuenta con mecanismos donde se sistematice la entrega de los apoyos?
14. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Con qué frecuencia se realiza dicha sistematización? ¿Quién(es) la realiza
15. ¿Con qué otras áreas se coordinan para comprobar que se entregó el apoyo?
16. ¿Existe buena coordinación entre las áreas involucradas al momento de comprobar el gasto de la aplicación de los apoyos? ¿Quiénes participan? ¿En qué momento del año se lleva a cabo esta actividad?
17. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la entrega de los apoyos, es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones imprevistas?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso?
19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir?
20. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad (¿Qué normatividad apoya este proceso?) y lo realizado en la práctica?
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?
24. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describirlo.

VIII. CUESTIONARIO: PROCESO DE SEGUIMIENTO DE BENEFICIARIOS.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento a beneficiarios de principio a fin? Explica cada elemento del proceso a grandes rasgos.
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso? Es decir, ¿cuáles son sus principales actividades y en qué consisten? ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el seguimiento a beneficiarios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
5. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de seguimiento? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan? Nota: se agrega la pregunta por el Padrón de Beneficiarios que se tiene que enviar a la SEDESHU.
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de seguimiento a los beneficiados?
7. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el seguimiento a los beneficiarios? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado? Y ¿Por qué?
8. ¿Este seguimiento se basa en alguna normativa? ¿En cuál?
9. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de seguimiento a beneficiarios está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos? ¿Quién (persona, dependencia o institución) provee dichos manuales?
10. ¿Las actividades para documentar el seguimiento a beneficiarios son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
11. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿reciben algún tipo de capacitación? en caso de si recibirla, ¿Quién se hace cargo de dicha capacitación?

12. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación con el ejercicio fiscal 2022?
13. ¿Con qué otras áreas externas se coordinan para dar seguimiento a los beneficiarios? Y ¿De qué manera hacen dicha coordinación? ¿Por medio de quién? ¿Cuáles son las vías de comunicación?16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normativa) que identifica en el proceso de seguimiento a los beneficiarios? Es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones inmediatas sobre la marcha en situaciones inesperadas.
15. ¿Hay algún documento que prevenga las contingencias, el cual contenga o trace las rutas que se tienen que seguir en caso de las diversas posibilidades de problemas? En caso de si existir, descríbalos y también súbalo a la carpeta del Drive de Google de su Programa.
16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir? Tomando en cuenta la disposición de los mismos recursos humanos y financieros.
18. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencione cuáles son los elementos valiosos que hay que conservar.
19. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso? ¿Qué se puede mejorar?
20. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Hacer propuestas factibles.
21. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente proceso? Es decir, describa el último paso para concluir, y en qué consiste.

IX. CUESTIONARIO: PROCESO DE EVALUACIÓN.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del programa?
2. Describa el proceso con sus actividades desde su inicio hasta su fin Y ¿Cuál es el tiempo que tarda por actividad?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y el nombre del área responsable del proceso.
4. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de evaluación? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas pertenecientes a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
6. ¿Cuántas áreas y/o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este? y ¿Cómo se hace la vinculación?
7. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso?
8. Comparta dichos documentos en la carpeta del Drive correspondiente a su Programa.
9. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de evaluación está documentado?
10. ¿Las actividades para documentar la evaluación del programa es suficiente para el logro del objetivo de este? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
11. ¿Qué se busca con las evaluaciones del programa?
12. Explique de forma explícita.

13. ¿Cómo se programan las evaluaciones del programa? ¿Quién lo realiza? y ¿Quiénes participan? ¿Con qué recurso?
14. Explicar.
15. ¿Qué se hace con los resultados de las evaluaciones?
16. ¿El proceso de evaluación se encuentra sistematizado? ¿De qué manera?
17. En caso de haber sido afirmativa la respuesta anterior ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
18. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan con el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación o la intervención de algún agente externo? Describir.
19. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
20. ¿Podría indicar cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso? ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de evaluación son adecuados? ¿Por qué?
21. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en el proceso de evaluación? ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que identifica en el proceso de evaluación?
22. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
23. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
24. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
25. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
26. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso que deben mantenerse o fortalecerse?
27. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso?
 Describa el último paso o actividad que se realiza y la persona a cargo.

X. CUESTIONARIO: PROCESO DE MONITOREO.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de monitoreo de las acciones o apoyos del componente(s)?
2. Explique cada elemento del proceso de inicio hasta su final.
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en el monitoreo de las acciones o apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso?
7. Describa los insumos y su utilidad.
8. ¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo? ¿Cuál es y en general, cómo se opera?
9. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?
10. ¿Las actividades para documentar el monitoreo son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Por qué?

11. ¿Quién y con qué cargo realiza dicho monitoreo? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
12. ¿Cómo se realiza el monitoreo de las metas del programa? ¿Quién participa en el registro? ¿Cuál es la periodicidad?
13. ¿Considera que el programa cuenta con indicadores pertinentes para la medición de sus resultados?
14. ¿Los resultados del monitoreo de avance de las metas se utilizan para implementar mejoras en la operación de los Programas? En caso de ser afirmativo. ¿Está sistematizado este proceso de implementación de mejoras? y ¿Cómo se hace?
15. ¿El proceso de monitoreo se encuentra sistematizado?
16. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
17. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿Quién realiza dicha capacitación?
18. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
19. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
20. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
21. Mencione dichas diferencias o discrepancias en caso de haberlas.
22. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
23. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella? En otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?
24. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencionar las buenas prácticas que se identifican que se deben mantener en el proceso.
25. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
26. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
27. Para concluir. ¿Cuál es el último momento de este proceso para pasar al siguiente?

XI. CUESTIONARIO: PROCESO DE CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de principio a fin de la contraloría social? y ¿Cómo percibe usted que es la satisfacción de los usuarios?
2. ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas de la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso? Describa cómo se da la interrelación entre ellas.
5. ¿Cuántas y cuáles áreas o dependencias externas a la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan cada una de ellas? Es decir, qué le aportan al cumplimiento del proceso.
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Enumerar los insumos requeridos y en qué radica la necesidad de su empleo.
7. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
8. ¿Cuentan con algún instrumento o grupo de instrumentos para medir la satisfacción de los beneficiarios?
9. ¿Cuáles?
10. ¿Existe un manual o lineamientos específicos para el diseño de los instrumentos?

11. ¿Quién o quiénes diseñan los instrumentos?
12. ¿Cuánto tiempo se lleva en elaborar los instrumentos?
13. ¿Quiénes validan los instrumentos?
14. ¿Cuánto tiempo se lleva en la validación de los instrumentos?
15. Una vez validados los instrumentos ¿Cómo se lleva a cabo la aplicación?
16. ¿Cómo se selecciona a la población?
17. ¿Quién o quiénes la selecciona?
18. ¿Cuánto tiempo se lleva para hacer la selección de los participantes y la recolección de la información?
19. ¿Cómo se procesa la información recolectada, es decir, está sistematizada?
20. ¿Quién(es) sistematizan la información?
21. ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar la sistematización?
22. ¿Qué hacen con los resultados obtenidos del análisis de las respuestas?
23. Aunado a lo anterior, ¿Ustedes cuentan con alguna herramienta para dar atención a quejas o sugerencias de los beneficiarios? y, en caso de si contar con ella ¿Cuál es?
24. ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el Programa son adecuados? ¿Por qué?
25. ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al Programa son pertinentes? ¿Por qué?
26. ¿Podría indicarme cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad aplicable (lineamientos, procedimientos, reglamentos interiores) en el proceso?
27. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
28. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿qué estrategia usted podría sugerir?
29. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
30. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
31. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
32. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?

ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

- Nombre de la instancia evaluadora: Homa Consultores
- Nombre del coordinador de la evaluación: Juananagel Pineda Araiza
- Nombres de los principales colaboradores:
- Angélica Araiza Moreno
- Juan Ángel Pineda Campos
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Lic. Pedro Damián González Vázquez
- Forma de contratación de la instancia evaluadora:
Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social
- Costo total de la evaluación: \$ 49,411.76
- Fuente de financiamiento: Partida 3350 del QC0258 Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

| Formato. Difusión de los resultados de la evaluación. |
|---|
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN |
| 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN |
| 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN |
| 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA |
| 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S) |

| |
|--|
| 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN |
| 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN |

ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

| Anexo B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN | |
|---|---|
| 1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos de Programas Sociales | |
| 1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 01 de septiembre de 2023 | |
| 1.3 Fecha de término de la evaluación: 30 de diciembre 2023 | |
| 1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: | |
| <p>Nombre:</p> <p>Lic. Pedro Damián González Vázquez</p> <p>Director General</p> | <p>Unidad administrativa:</p> <p>Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Humano</p> |
| 1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Con Agua por Zonas Urbanas que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa. | |
| <p>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa. | |

- Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Trabajo de Gabinete (recolección y análisis previos de documentos), Trabajo de Campo (aplicación de cuestionarios y entrevistas) y análisis de Gabinete (integración del informe final).

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios X Entrevistas X Formatos X Otros__ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hizo un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa.

ANEXO B.II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

| Anexo B.II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN |
|--|
| <p data-bbox="253 401 1027 428">2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</p> <p data-bbox="253 464 1390 743">Con base a la revisión documental realizada, se concluye que el programa no cuenta con herramientas metodológicas que describen sus procesos, sólo se mostró el procedimiento de planeación general que llevan a cabo para todos sus proyectos y programas, más no un específico para el QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales; en consecuencia, no fue posible describir ni mapear varios de los procesos.</p> <p data-bbox="253 779 1390 909">Además, no cuentan con un manual de procesos y/o procedimientos para el programa; esto puede verse reflejado en la entrevista realizada y en la escasez de documentación facilitada por los responsables del programa.</p> <p data-bbox="253 945 1390 1075">Fue posible percibir que elementos de los procesos no son del conocimiento de todos los involucrados en el programa, es decir, si se encuentran estandarizados, alcances, involucrados, etc.</p> <p data-bbox="253 1110 1390 1289">No se tiene un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan; para tener control de los procesos, es necesario tener indicadores para cada uno de ellos y tener bien clarificado cuales son mis cuellos de botella o riesgos que pudieran presentarse en mi proceso.</p> |
| <p data-bbox="253 1388 1390 1465">2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.</p> |
| <p data-bbox="289 1503 509 1530">2.2.1 Fortalezas:</p> <ul data-bbox="302 1566 1333 1854" style="list-style-type: none"> - Procesos de planificación identificado y documentado. - Todos los procesos se operan mediante las reglas de operación. - Alta adaptabilidad a los cambios normativos y contextuales. - Uso de tecnología avanzada en la entrega de servicios educativos digitales. - Equipos de trabajo altamente cualificados y experimentados. |

- Sólida infraestructura de apoyo y recursos tecnológicos.

2.2.2 Oportunidades:

- Documentación de procesos.
- Documentación de manual de procesos.
- Incorporación de metodologías propias a su programa.
- Alta adaptabilidad a los cambios normativos y contextuales.
- Uso de tecnología avanzada en la entrega de servicios educativos digitales.
- Equipos de trabajo altamente cualificados y experimentados.
- Sólida infraestructura de apoyo y recursos tecnológicos.

2.2.3 Debilidades:

- Procesos no documentados ni estandarizados.
- Sin manual de calidad.
- Necesidad de elaborar una herramienta de monitoreo para el programa social, correspondientes con el Marco lógico (definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; plazo de actualización de las poblaciones; Matriz de indicadores de resultados y el presupuesto asignado)
- Alta adaptabilidad a los cambios normativos y contextuales.
- Uso de tecnología avanzada en la entrega de servicios educativos digitales.
- Equipos de trabajo altamente cualificados y experimentados.
- Sólida infraestructura de apoyo y recursos tecnológicos.

2.2.4 Amenazas:

- Cambios en la normatividad.
- Cambios en la Institución.
- Disminución de beneficiarios.
- Cambios en la política educativa que podrían afectar el financiamiento o la priorización del programa.
- Riesgos asociados a la seguridad de la información y datos personales de los usuarios.

- Competencia creciente de otras plataformas y servicios educativos digitales.

ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

| Anexo B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN |
|---|
| <p>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</p> <p>El programa obtuvo un nivel de consolidación media, es decir, se le asigna una valoración de 3/5.00.</p> |
| <p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:</p> <p>Todos los procesos.</p> <p>Desarrollar un manual de procesos que concentre todos los procesos y procedimientos del Programa, que incluya dependencias involucradas, productos y tiempos de realización y difundirlo con los participantes del programa.</p> <p>Planeación.</p> <p>Actualizar el diagnóstico en el que se muestre que se defina un problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; matriz de indicadores de resultados y presupuesto asignado.</p> <p>Distribución de bienes y servicios y Distribución de Apoyo.</p> <p>Plasmar una justificación de por qué no aplican los puntos de los apartados 4.6 y 4.7</p> <p>Contraloría social y satisfacción de los beneficiarios / Monitoreo</p> <p>Diseñar un instrumento o metodología que sirva para el programa en específico y de manera interna que contenga: Áreas involucradas, productos, tiempos de realización.</p> |

ANEXO B.IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

| Anexo B.IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA |
|--|
|--|

| |
|--|
| 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Juanangel Pineda Araiza |
| 4.2 Cargo: Director General |
| 4.3 Institución a la que pertenece: Homa Consutores. |
| 4.4 Principales colaboradores: Angélica Araiza Moreno Juan Ángel Pineda Campos Rebeca Bedía |
| 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: juanangel.pa.jpa@gmail.com |
| 4.6 Teléfono (con clave lada): 473 597 9178 |

ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

| Anexo B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA |
|---|
| 5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales |
| 5.2 Siglas: QC3616 |
| 5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Instituto de Alfabetización y Educación Básica para Adultos del Estado de Guanajuato |
| 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___ Estatal X Local___ |
| 5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s): |

| |
|--|
| <p>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):</p> <p>Dirección de Planeación y Enlace Regional es la responsable de la ejecución del Programa.</p> <p>Dirección de Control Escolar y Certificación se encarga de resguardar, custodiar y archivar la información comprobatoria del Programa.</p> |
| <p>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):</p> <p>Karina Miranda Camargo Coordinadora de Planeación y Programación Dirección de Planeación y Enlace Regional kmirandac@guanajuato.gob.mx 4771481260</p> <p>Karina Palomares Ceballos Encargada de la coordinación de participación ciudadana y verificación del servicio educativo Dirección de Control Escolar y Certificación 4771481260 ext. 5266</p> |

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN

| ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN |
|--|
| <p>6.1 Tipo de contratación:</p> <p>6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres__X_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___</p> <p>6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___</p> |
| <p>6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:</p> <p>Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Humano</p> |
| <p>6.3 Costo total de la evaluación: \$ 49,411.76</p> |

6.4 Fuente de Financiamiento: Partida 3350 del QC0258 Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

| ANEXO V.II. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN |
|---|
| 7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/ |
| 7.2 Difusión en internet del formato: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/ |

ANEXO FORMATO CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

Nota: Se entrega por separado archivo editable en Excel.

|    | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|----------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|---------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------------------|-------------------------|
| SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Datos generales | | | | | | | | | | | | | |
| Integración de la Base de Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | |
| id | Nombre del Programa | Clave QP | Dependencia o Entidad | Unidad Responsable | Nombre de la Unidad Responsable | Año de la Evaluación | Institución Evaluadora | Momento | Tipo de Evaluación | Apartado | Rubro | Contenido de la Recomendación | Documento Fuente |
| | Fortaleci | QC3616 | Instituto | 3035 | Dirección de | 2022 | Homa Consultores | Ex post | Procesos | Todos los procesos | Documentación | 1: Desarrollar un manual de | Evaluación en Materia d |
| | Fortaleci | QC3616 | Instituto | 3035 | Dirección de | 2022 | Homa Consultores | Ex post | Procesos | Planeación | Diagnóstico | 2: Elaborar un diagnóstico | Evaluación en Materia d |
| | Fortaleci | QC3616 | Instituto | 3035 | Dirección de | 2022 | Homa Consultores | Ex post | Procesos | Distribución de b | No aplica | 3: Plasmar una justificació | Evaluación en Materia d |
| | Fortaleci | QC3616 | Instituto | 3035 | Dirección de | 2022 | Homa Consultores | Ex post | Procesos | Contraloría social | Diseño de in | 4: Diseñar un instrument | Evaluación en Materia d |

ANEXO C. Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas

Cédula-Formato de entrega de evaluación conforme a los TdR: cumplimiento con los TdR

Fecha: 30 de diciembre 2023

Hora: 12:00 hrs.

Lugar: Centro de Gobierno Irapuato

El presente documento se emite como constancia del cumplimiento en los términos de referencia, correspondientes a la evaluación en materia de Procesos del Programa Social Estatal QC3616 Fortalecimiento de los Servicios Educativos Digitales, propios del contrato DGA-SEDESHU-477-2023. Firmado el pasado día 22 de junio de 2023 por el C. Juanangel Pineda Araiza.

Se emite el presente documento sin que el mismo exente de responsabilidades administrativas presentes y futuras que en su caso procedan.