

EVALUACIÓN DE PROCESOS A PROGRAMAS SOCIALES ESTATALES

Secretaría de Educación de Guanajuato

**Q3671 Programa Anual de Obra de Infraestructura
Educativa.**

Ejercicio fiscal 2022



EVALUACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES

Siglas y acrónimos.

ASM	Aspecto Susceptible de Mejora.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
COVID 19	Sars-Cov 2.
FIARR	Agencia consultora externa
MIR	La Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Matriz de Marco Lógico
PAE	Plan Anual de Evaluaciones.
PAOIE	Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa para el ejercicio fiscal 2022.
PED 2040	Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040. Construyendo el futuro
PG 2018	Programa de Gobierno 2018-2014 Actualización 2021.
POGEG	Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato
Programa	Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa para el ejercicio fiscal 2022.
Reglamento	Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales
SED	Sistema de Evaluación de Desempeño
SEG	Secretaría de Educación de Guanajuato
SDSH	Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato
SICOM	Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad
SIMEG	Sistema de Monitoreo de Programas Sociales
SFIA	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
STRC	Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas
TdR	Términos de Referencia
UR	Unidad Responsable

Glosario.

Apoyo	Aportación económica que otorga el Instituto de Innovación, Ciencia y Emprendimiento para la Competitividad para el Estado de Guanajuato a la persona moral que resulte seleccionada para desarrollar Nodos Productivos con la finalidad de impulsar la economía circular en el Estado.
Amenaza	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Consolidación	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
Convocatoria pública	Es la invitación pública y abierta para participar en la presentación de propuestas para la obtención de apoyos del programa. en donde se establecerán las características, términos, condiciones y requisitos que deberán cubrir las personas morales que decidan participar en el programa, garantizando así el acceso equitativo a los apoyos del programa.
Fortalezas	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
Hallazgo	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Nodos productivos	Estrategia para fortalecer las capacidades de la población guanajuatense a través de la innovación y el emprendimiento
Operadores	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidad	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.

Persona moral	Instituciones y organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil, que llevarán a cabo la administración, implementación y coordinación del recurso para implementar las estrategias que impulsen el emprendimiento e innovación social en familias del estado de Guanajuato.
Personas sujeto de apoyo	Personas susceptibles de acceder a los apoyos que otorga el programa.
Propuesta	Protocolo del proyecto presentado por las personas morales que decidan participar en el programa para ser susceptibles de recibir el apoyo, la cual deberá contener una estrategia para impulsar la economía social mediante la autoproducción local, conforme a los requisitos señalados en la Convocatoria del Programa
Proyecto	Estrategia dictaminada, evaluada y aprobada por el Comité de Proyectos de IDEA GTO para recibir apoyo económico, conforme a los lineamientos que se establezcan en la Convocatoria Pública, así como los parámetros de evaluación que determine la unidad responsable del proyecto.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Reingeniería de Procesos	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
Sujeto de apoyo	Los ciudadanos y ciudadanas participantes en las capacitaciones para aprender la elaboración de productos de acuerdo al giro del Nodo Productivo al que asista.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

Resumen ejecutivo.

En este informe se presentan los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa social estatal “Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa para el ejercicio fiscal 2022.” Q3671, de la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG), para el ejercicio fiscal 2022. El ejercicio de evaluación consiste en realizar un análisis de la gestión operativa del PAOIE que permita valorar si la ejecución de sus procesos se orienta al logro de sus metas y objetivos. A partir de esto, se identifican fortalezas y retos en la operación del Programa y se ofrecen una serie de recomendaciones que, a juicio de la instancia evaluadora, permitirá mejorar la ejecución de los procesos, así como la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación.

APARTADO A. Metodología.

1. Evaluación de Procesos.

Este tipo de evaluación principalmente se realiza a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, organización y valoración de la información, observación directa, estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y grupos (focus group). Su principal objetivo es contribuir a mejorar el funcionamiento y organización de los programas mediante la valoración de su operación, de modo que esto dé pauta a orientar la gestión para resultados, es decir, la evaluación de procesos identifica si la forma como se está llevando a cabo la intervención gubernamental genera los cambios en la población objetivo o área de enfoque tal como se tiene previsto en la planeación del programa sin dejar de lado la normatividad vigente que le da sustento (SHCP, 2019).

En este sentido, la evaluación de proceso se ocupa principalmente de responder dos preguntas fundamentales: 1. ¿El programa es dirigido y administrado para alcanzar las metas establecidas y para beneficiar a la población meta?, y 2. ¿Los procedimientos utilizados en la implementación se derivaron de acuerdo con el planeamiento original del programa? Con base en los criterios definidos y establecidos en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado

de Guanajuato, la metodología empleada para la realización de la Evaluación de Procesos se desarrollará en tres etapas:



Figura 1. Etapas de la evaluación de Procesos

Se desarrolló el análisis de coherencia nivel 1 mediante el cual se establece si la estructura del programa social es congruente con respecto de su vinculación y contribución con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política social estatal. En complemento, se efectuó un análisis semaforizado por criterio de consolidación y por grado de consolidación global del proceso, cuyo objeto es orientar a los responsables del programa en la identificación de secciones en las cuales los procesos que componen la operación del programa han mantenido aciertos o precisar aquellos que requieren de algún ajuste o intervención.

Co la técnica de pintado llamada semaforización, se le asignó un color a cada criterio de consolidación de acuerdo con el desempeño de cada uno de ellos y uno global para el proceso y cuyos valores se muestran en la tabla siguiente:

Semáforo	Desempeño
	ÓPTIMO
	BUENO
	REGULAR
	DEFICIENTE
	INSUFICIENTE

Tabla 1. Criterios de Desempeño y Semaforización
Fuente. Elaboración propia.

Para dar respuesta a las cuatro preguntas fundamentales que guían este ejercicio evaluativo, con base en los criterios definidos y establecidos en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato, la metodología empleada para la realización de la evaluación de procesos corresponde a la establecida por el Consejo Nacional de Evaluación de la

Política de Desarrollo Social (CONEVAL) para estos propósitos, la cual se basa en dos enfoques de análisis que son complementarios, incluyendo un análisis de gabinete, y trabajo de campo con informantes clave.

1.1 Análisis de gabinete.

En el Análisis de Gabinete se llevó a cabo una revisión documental de los siguientes elementos:

- a) Normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros);
- b) Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender;
- c) Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa;
- d) Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado;
- e) Sistemas de información;
- f) Evaluaciones previas del programa;
- g) Documentos de trabajo, Institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora;
- h) Documentos asociados al diseño;
- i) Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa; y
- j) Demás documentos considerados de utilidad para el desarrollo de la evaluación.

1.2. Estrategia e trabajo en campo.

Para llevar a cabo el levantamiento de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

- Entrevista semiestructurada para servidores públicos. Estas entrevistas permitieron identificar los principales procesos dentro de la planeación, operación y ejecución del programa; con lo cual se obtuvo mayor profundidad de la información suministrada.
- Encuestas de percepción: Estas encuestas permitieron recoger la opinión de las personas servidoras públicas responsables de implementar los procesos y procedimientos de ejecución del programa.

Esta fase tuvo como objetivo indagar si los involucrados en el desarrollo del programa conocen: 1) cómo se llevan a cabo sus principales procesos, 2) como se determinan, 3) si están institucionalizados mediante documentos normativos y si son utilizados por todos los actores involucrados en la ejecución del programa.

La metodología para esta evaluación se enfocó en la comprobación de las actividades y su congruencia con lo que se planificó, para el cumplimiento de la aplicación del programa, así como evaluar la opinión de los actores involucrados. Cumpliendo así con: los aspectos a evaluar, el análisis de los instrumentos de medición, el análisis e interpretación de datos y la redacción del informe de evaluación con el que se proporcionan elementos a los operadores del programa: directivos, coordinadores y operativos, para la toma de decisiones que en el marco de la mejora continua de las políticas públicas estatales, les permitan fortalecer e incrementar la efectividad en la operación del programa social estatal.

APARTADO B. Procesos.

2. Descripción y análisis de los procesos del programa.

La gestión por procesos adquiere cada vez más relevancia, entre algunas razones, podemos decir que, las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Un claro ejemplo de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en un principio los procesos eran considerados como un enfoque o herramienta enmarcada dentro de otros sistemas de gestión. Sin embargo, actualmente su relevancia e implementación hicieron que poco a poco adquieran personalidad propia (Hernández Nariño, 2010).

Por lo anterior, se concluye que 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 centrando 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).

Con base en lo anterior, en este apartado se identifican y analizan los procesos de: planeación; difusión; solicitud de apoyos; selección de beneficiarios; producción de bienes y servicios; distribución de bienes o servicios; entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; los cuales forman parte del macro proceso del «Q3671 Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa», para el ejercicio fiscal 2022.

En cada proceso se valoraron los criterios siguientes: 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 las instancias ejecutoras. 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión y 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Analizando para cada criterio los aspectos siguientes: a) Los límites del proceso y su articulación con otros; b) Los insumos y recursos empleados, así como, su suficiencia y pertinencia para el funcionamiento del proceso: Tiempo, Personal, Recursos financieros, e Infraestructura; c) Los productos generados en cada proceso y su utilidad y pertinencia en el flujo operativo del programa; d) Los sistemas de información utilizados y su contribución para simplificar las actividades y flujos; e) La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias.

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, y finalmente se les aplicó la técnica de semaforización.

A continuación, se presenta el resultado del análisis en materia de procesos de conformidad con el modelo del Coneval y lo establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Sociales Estatales, 2022 de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

2.1. Proceso de planeación.

En este proceso se determina: el problema o necesidad que se pretende atender, el árbol de problemas y objetivos, la definición de los tipos de población, los indicadores y

metas, la estrategia de cobertura, el plan estratégico, los recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 2; SHCP, 2020, p. 9), y se implementan las principales directrices para el diseño del proyecto de inversión.

En el proceso de planeación obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de planeación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.2. Proceso: Difusión.

La difusión es un proceso sistemático e institucionalizado en el que se informa tanto a actores involucrados en el funcionamiento y operación del programa como a una población determinada sobre las principales características y objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 3; SHCP, 2020, p. 9).

En el proceso de difusión del programa obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de difusión del programa.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	

2.3. Proceso: Solicitud de apoyos.

El proceso de Solicitud de apoyos se integra por un 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 (Coneval, 2013, p. 3).

En el proceso de solicitud de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de solicitud de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	ÓPTIMO
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.4. Proceso: Selección de beneficiarios.

El proceso de Selección de beneficiarios es realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios; en otras palabras, aquí se determina quiénes serán los receptores directos de los componentes o entregables de programa con la finalidad de contar con un padrón de beneficiarios actualizado y valido (Coneval, 2013, p. 4; SHCP, 2020, p. 9).

En el proceso de selección de beneficiarios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de selección de beneficiarios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.5. Proceso: Producción de bienes o servicios.

La producción de bienes o servicios es el proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa a través de la implementación de recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación; es decir, son las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

En el proceso de producción de bienes o servicios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de producción de bienes o servicios.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.6. Proceso: Distribución de apoyos.

La distribución de los apoyos es el proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen, es decir, en donde se obtuvo dicho bien o servicio al punto de destino final en donde se encuentra el beneficiario del programa (Coneval, 2013, p. 5).

En el proceso de distribución de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de distribución de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.7. Proceso: Entrega de apoyos.

El proceso de entrega de apoyos se integra por un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo; en otras palabras, realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el programa (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

En el proceso de entrega de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de entrega de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.8. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado, es decir, se pretende conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables generados por el programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

En el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	INSUFICIENTE	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	INSUFICIENTE	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	

2.9. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.

La contraloría social y satisfacción de usuarios es el proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa (Coneval, 2013, p. 5).

En el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de contraloría social y satisfacción de	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

2.10. Proceso: Monitoreo y evaluación.

La evaluación y monitoreo es el 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 (Coneval, 2013, p. 5).

En el proceso de planeación obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de monitoreo y evaluación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Contenido.

Siglas y acrónimos.....	1
Glosario.....	2
Resumen ejecutivo.....	4
Contenido.....	17
Introducción	23
1. Descripción del Programa ejercicio fiscal 2022.	25
1.1. Problemática.....	26
1.2. Contexto de operación.....	29
1.3. Principales procesos conforme a normativa vigente.....	29
1.4. Contexto histórico del programa.	32
APARTADO A. Metodología.	34
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	34
2.1. Objetivo General de la Evaluación.....	34
2.2. Objetivos Específicos.....	34
2.3. Alcances.	34
2.4. Diseño Metodológico del apartado de procesos.	37
2.5. Evaluación de Procesos.	37
2.6. Análisis de Gabinete.....	38
2.7. Análisis Cualitativo.....	39
2.7.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.	39
2.8. Trabajo de Campo.	40
2.8.1. Análisis de información e interpretación de datos.....	41
2.8.2. Procesamiento de la información.....	41
2.9. Estrategias de recolección.....	41
2.10. Análisis de la información, integración de resultados y productos finales. ...	42

Página 18 de 210

3.5.1. Límites y pertinencia del proceso.....	71
3.5.2. Importancia estratégica del proceso.	72
3.5.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	72
3.6. Proceso: Distribución de apoyos.	73
3.6.1. Límites y pertinencia del proceso.....	75
3.6.2. Importancia estratégica del proceso.	75
3.6.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	76
3.7. Proceso: Entrega de apoyos.....	76
3.7.1. Límites y pertinencia del proceso.....	79
3.7.2. Importancia estratégica del proceso.	80
3.7.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	80
3.8. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	81
3.8.1. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	81
3.9. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.....	82
3.9.1. Importancia estratégica del proceso.	86
3.9.2. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	86
3.10. Proceso: Monitoreo y evaluación.....	86
3.10.1. Límites y pertinencia del proceso.....	94
3.10.2. Importancia estratégica del proceso.	95
3.10.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.	95
4. Hallazgos.	96
4.1. Valoración global de la operación del programa.....	96
4.1.1. Proceso de planeación.	96
4.1.2. Proceso de difusión.	97

4.1.3. Proceso de solicitud de apoyos.	98
4.1.4. Proceso: Selección de beneficiarios.	99
4.1.5. Proceso: Producción de bienes o servicios.....	100
4.1.6. Proceso: Distribución de apoyos.....	101
4.1.7. Proceso: Entrega de apoyos.....	102
4.1.8. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	103
4.1.9. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.	104
4.1.10. Proceso: Monitoreo y evaluación.	104
4.2. Principales problemas detectados en la normatividad.	107
4.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.	107
4.3.1. Proceso de Planeación.	107
4.3.2. Proceso de Difusión.	108
4.3.3. Proceso de solicitud de apoyos.	108
4.3.4. Proceso de producción de bienes o servicios.	109
4.3.5. Proceso de distribución de bienes o servicios.	110
4.3.6. Proceso de entrega de apoyos.	111
4.3.7. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	111
4.3.8. Proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios.....	111
4.3.9. Proceso de Monitoreo y evaluación.	112
4.4. Recomendaciones.	116
4.4.1. Proceso de planeación.	117
4.4.2. Proceso de solicitud de apoyos.	117
4.4.3. Proceso de selección de beneficiarios.	118

4.4.4. Proceso: Producción de bienes y servicios.....	118
4.4.5. Proceso: Distribución de apoyos.....	118
4.4.6. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	118
4.4.7. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.	119
4.4.8. Proceso: Monitoreo y evaluación.	119
5. Fortalezas y amenazas.....	119
6. Conclusiones.	121
6.1. Grado de consolidación operativa del programa.	121
6.2. Semáforo del grado de consolidación operativa del programa.	124
Bibliografía	129
Anexos	133
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	133
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA	137
ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA.....	141
ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.....	150
ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	152
ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA	163
ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA	164
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA	168
ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	186
ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	191

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA	192
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN	193
ANEXO XIII. FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	194
Proceso de planeación.	200
Proceso de solicitud de apoyos.	200
Proceso de selección de beneficiarios.....	200
Proceso: Producción de bienes y servicios.....	200
Proceso: Distribución de apoyos.....	200
Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	200
Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.	200
Proceso: Monitoreo y evaluación.	201
ANEXO XIV "FORMATO. BASE DE RECOMENDACIONES".....	203

Introducción

El presente documento presenta los resultados de la Evaluación de Procesos a Programas Sociales Estatales del ejercicio fiscal 2022 para el programa << **Q3641 Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa** >>.

En el primer apartado se concentra la descripción del programa, donde se narra la problemática o necesidad que éste atiende; así como el contexto bajo el cual opera y ejecuta sus acciones, enlista a su vez los procesos detectados conforme a su normativa vigente y que son coincidente con el diagrama general de procesos.

El segundo apartado, corresponde a la metodología y estrategia de trabajo en campo, integrando los elementos que permitieron el desarrollo del objetivo general, objetivos específicos y sus alcances. A su vez, se detalla el diseño metodológico específico para esta evaluación dados sus componentes; por otra parte, se observan las técnicas utilizadas para los análisis de gabinete, de campo y su análisis e interpretación, con lo que pudo llegar a la integración de los resultados.

Con respecto al tercer apartado, con toda la información recibida (documentos, reuniones de retroalimentación, entrevistas y encuestas, entre otros) se describen los procesos detectados y se estructuran sus principales actividades, responsables, productos y tiempo por cada uno; para en seguida, referir los límites, pertinencia e importancia estratégica de aquellos.

Posteriormente, se establecen los hallazgos y resultados con la valoración del programa evaluado, así como identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, para llegar a la propuesta de recomendaciones que inciden en la mejora de algunos procesos, lo que conlleva detectar fortalezas y algunas amenazas para el buen cumplimiento del programa.

Finalmente, en el último apartado se describe de manera sintética las principales conclusiones y se retoman las recomendaciones consideradas pertinentes para la mejora de los procesos mediante los cuales se contribuye al logro de su objetivo.

1. Descripción del Programa ejercicio fiscal 2022.

Programa: Q3671 Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa. Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).

El FAM se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación por un monto equivalente, sólo para los efectos de referencia, del 0.814% de la recaudación federal participable, según estimación realizada en el propio presupuesto, con base en lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio (CDHCG a, 2013).

Las aportaciones federales que con cargo al Fondo de Aportaciones Múltiples reciban los Estados de la Federación y el Distrito Federal se destinarán en un 46% al otorgamiento de desayunos escolares; apoyos alimentarios; y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la Ley de Asistencia Social. Asimismo, se destinará el 54% restante a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria según las necesidades de cada nivel (CDHCG a, 2013).

En el caso de Infraestructura Educativa, la Secretaría de Educación Pública (SEP) es la dependencia responsable de distribuir los recursos correspondientes al FAM entre las entidades federativas, de acuerdo con las asignaciones y disposiciones establecidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) correspondiente, y al Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

Los recursos se transfieren, por medio de la Tesorería de la Federación, a la Secretaría de Finanzas de las entidades federativas o su equivalente, y a su vez, dicha secretaría transfiere los recursos asignados a las instituciones operadoras del fondo, entre éstas, el Instituto de Infraestructura Física Educativa (INIFE), o su equivalente, y las Instituciones de Educación Superior de los estados (CDHCG a, 2013).

El Gobierno del Estado de Guanajuato, en el año fiscal 2022, opera el FAM a través de Secretaría de Educación de Guanajuato, con el «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa», El objetivo principal, es proporcionar instalaciones y equipamiento al nivel de educación básica, para una adecuada operación de los programas que tienen asignados conforme a la Ley General de Educación.

Con este fondo se realizan intervenciones que pueden ser obras de construcción de edificios con módulos de aulas, áreas administrativas, laboratorios, obras exteriores y estacionamientos, entre otras obras y su equipamiento, o bien acciones de rehabilitación en los mismos. (SEG, 2022).

1.1. Problemática.

De acuerdo con el estudio de infraestructura escolar realizado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)¹ en el año 2007, en México pocas escuelas disponen de todos los espacios físicos de apoyo a la enseñanza; y sólo 55 por ciento de las primarias nacionales cuentan con todos los espacios administrativos y de uso común necesarios. Por ello la necesidad de destinar recursos al mantenimiento y conservación de los edificios escolares, además de verificar el uso de los distintos espacios a los que dispone cada escuela. (SEG a, 2022)

En este programa, se ejecutan acciones directas encaminadas a resolver las principales necesidades y problemáticas a nivel de Educación Básica. (SEG a, 2022)

Los recursos asignados para el año fiscal 2022 al estado de Guanajuato y su distribución por nivel educativo, para atender el déficit de infraestructura identificado por el INEE, se muestran en la tabla siguiente:

Nivel educativo	Monto
Infraestructura educativa básica	\$453,621,693 pesos

¹ Infraestructura Escolar en las Primarias y Secundarias de México. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Primera Edición 2007. ISBN 968-5924-20-1. México 2007.

<i>Aportación FAM</i>	\$224,777,631.00
<i>Entidad Federativa</i>	\$228,844,062.00
Infraestructura educativa media superior	\$36,693,483
Infraestructura educativa superior	\$149,947,384 pesos
Monto consolidado	\$640,262,560 pesos

Vale la pena señalar que las acciones del «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa, se llevan a cabo mediante los recursos del FAM en su componente de educación básica transferidos al estado, y que los recursos para este componente se divide en dos vertientes: FAM Regular y FAM potenciado. El FAM regular corresponde a recursos destinados a la infraestructura física de educación básica que se aplicarán exclusivamente a la construcción, equipamiento y rehabilitación según sus necesidades y el FAM potenciado², corresponde a recursos que se obtienen de un instrumento financiero denominado “Certificados de Infraestructura Educativa Nacional”, cuyos rendimientos monetarios son entregados a las entidades federativas quienes son obligadas a destinarlos a acciones de mejoramiento de infraestructura educativa (Seguridad estructural y condiciones generales de funcionamiento, servicios sanitarios, bebederos, mobiliario y equipo, accesibilidad, servicios administrativos, conectividad y espacios de usos múltiples), de nivel básico. Esta división de tipo en el uso de los recursos, deja a la SEG como instancia ejecutora de los recursos con un monto de \$228,844,062.00 para infraestructura básica.

² La potenciación significa que, las entidades federativas podrán elegir recibir anticipadamente más recursos, a cambio de comprometer hasta el 25% de los recursos actuales y futuros que les correspondan anualmente del FAM. Fuente: [Escuelas por apoyar | Escuelas por apoyar \(transparenciapresupuestaria.gob.mx\)](https://transparenciapresupuestaria.gob.mx/)

Las acciones del «Programa de Obra de Infraestructura Educativa» contribuyen al cumplimiento de lo establecido en la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, que en su artículo 3 establece que “Los planteles educativos constituyen un espacio fundamental para el proceso de enseñanza aprendizaje y que el Estado garantizará que los materiales didácticos, la infraestructura educativa, su mantenimiento y las condiciones del entorno, sean idóneos y contribuyan a los fines de la educación³ (CDHCU, 2021); en el **Plan Nacional de Desarrollo**, en el Eje Política y gobierno; al Objetivo: Garantizar empleo, educación, salud y bienestar. Gobierno de la República. (2019). Su alineación y contribución al cumplimiento de los instrumentos de planeación estatales son los siguientes: **Plan Estatal de Desarrollo 2040**: Dimensión 1. Humana y Social; Línea estratégica: 2. Educación para la vida; Objetivo: 1.2.1 Lograr una cobertura universal en la educación obligatoria, mediante un modelo educativo de calidad con diversidad, equidad e igualdad de género que cuente con personal docente capacitado y profesionalizado; Estrategias: 1.2.1.1. Reducción del rezago educativo en la educación obligatoria, 1.2.1.2. Incremento de la cobertura con calidad de la educación media superior y 1.2.1.2. Incremento de la cobertura con calidad de la educación media superior. (GEG, 2021) **Actualización del Programa de Gobierno 2018-2024**: Eje gubernamental: 3. Educación de calidad; Línea estratégica: 3.1. Acceso a los servicios de educación, cultura y deporte para los habitantes del estado con enfoque accesible, innovador y de calidad; Objetivo 3.1.1: Incrementar la cobertura en todos los niveles educativos de la entidad; Estrategias: 3.1.1.1 Impulso del modelo de infraestructura y equipamiento adaptado a las necesidades del nuevo entorno socio educativo, 3.1.1.2 Incremento del acceso a internet en las escuelas públicas de todos los niveles educativos. (GEG 2021a). **Actualización del Programa Sectorial Educación de Calidad 2019-2024**: Línea estratégica 3.1: Incremento de la cobertura en todos los niveles educativos; Objetivo 3.1.1 Fortalecer la infraestructura y equipamiento de los centros educativos en todos los niveles educativos; Líneas de acción: 3.1.1.1 Impulsar modelos de construcción de espacios educativos, equipamiento y mobiliario escolar que propicien entornos de aprendizaje, seguros, sustentables e inclusivos, 3.1.1.2 Mejorar los procesos de diagnóstico, prevención y atención de las condiciones de los inmuebles

³ Párrafo adicionado DOF 15-05-2019.

educativos, 3.1.1.3 Mejorar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de la infraestructura educativa, el equipamiento y mobiliario escolar. (GEG 2021a).

1.2. Contexto de operación.

El Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en Guanajuato es operado a través del «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa», el cual con la desaparición del Instituto de Infraestructura Física Educativa de Guanajuato (INIFEG), que se originó con la abrogación de la Ley General de Infraestructura Física Educativa en el año 2019, y cuyas funciones fueron absorbidas por la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM), la operación del programa quedó bajo la responsabilidad ésta – SICOM–, pero para el año 2022, el programa está bajo la tutela de la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG a, 2022).

Las obras en las escuelas públicas estatales se ejecutan bajo un esquema descentralizado, ya que a partir de 1998 se determinó de manera adicional en el Convenio para la Federalización de la Construcción de Escuelas en el Nivel Básico, que en relación con las instituciones de los niveles medio superior y superior, el gobierno del estado o los municipios tomarían las medidas conducentes para ser responsables de la construcción de los espacios educativos (SEP a, 2022).

1.3. Principales procesos conforme a normativa vigente.

En lo que se refiere los procesos internos del programa, con base en lo establecido en el Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2022, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios (SHCP, 2021), así como y el AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2022, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior (SEP, 2022). Se identifica lo siguiente:

Proceso	Etapas
1. Planeación	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, determina el monto asignado al FAM en el componente Infraestructura educativa y lo publica en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). La Secretaría de Educación Pública da a conocer a las entidades federativas el monto y calendarización para la ministración de recursos. El Presupuesto de Egresos de la Federación 2022 destinó para el FAM en Infraestructura Educativa Básica, un monto total de \$10,479,837,646.00. El recurso autorizado al FAM en su componente de Infraestructura Educativa Básica, se subdivide en dos valores: el valor base (recurso autorizado en el ejercicio fiscal 2021) y el valor incremento presupuestal (diferencia entre el recurso autorizado en el ejercicio fiscal 2021 y el recurso autorizado en el ejercicio fiscal 2022); estos dos valores son distribuidos para cada estado de la siguiente manera: El valor base se distribuye mediante la ponderación de los coeficientes de matrícula, de inasistencia escolar, de crecimiento de la población en edad escolar y del índice de marginación; y el valor incremento presupuestal se distribuye de acuerdo con el coeficiente de migración interestatal. A Guanajuato en el año 2022, se le asignó para infraestructura básica un monto consolidado de: \$453,621,693 pesos: • <i>Aportación FAM: \$224,777,631.00</i> • Entidad Federativa: \$228,844,062.00

Proceso	Etapas
	La aportación FAM es un recurso virtual que no está disponible para obra ni equipamiento, lo que implica que en términos reales únicamente se dispone del monto de aportación estatal para ejercer.
2. Difusión del programa	Sin información en la normativa consultada.
3. Solicitud de apoyos	Se cubrirá la solicitud de obra realizada por las Delegaciones Regionales hasta donde permita el monto asignado por la Secretaría de Educación Pública al estado de Guanajuato en el año 2022, cuyo un monto disponible real asciende a: \$228,844,062.00 pesos ⁴
4. Selección de beneficiarios (o de proyectos)	Financiamiento de obras de infraestructura educativa en nivel básica en el estado por un monto consolidado de: \$228,844,062.00
5. Producción de bienes y/o servicios	Sin información en la normativa consultada.
6. Distribución de apoyos	Mediante ministraciones mensuales.
7. Entrega de apoyos	Mediante transferencias mensuales.

⁴ Recordemos que el monto total es de: \$453,621,693 pesos, el cual se compone de: La aportación FAM: \$224,777,631.00 que es un recurso virtual que se invierte en bonos y que no está disponible para su “gasto inmediato”; y la aportación de la Entidad Federativa: \$228,844,062.00 que es el monto disponible para “gasto inmediato” para atender las necesidades de infraestructura.

Proceso	Etapas
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Sin información en la normativa consultada.
9. Contraloría Social y satisfacción del usuario	Sin información en la normativa consultada.
10. Monitoreo y evaluación del programa	Sin información en la normativa consultada.

Tabla 1. Procesos identificados en las Reglas de Operación para el año fiscal 2022.

1.4. Contexto histórico del programa.

El proceso de descentralización iniciado en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, tuvo su expresión más importante en la reforma de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) el 29 de diciembre de 1997, con la cual se le adiciona el capítulo V, en el que se crea presupuestalmente el Ramo General 33 “Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios”. En dicho capítulo, se establece que las aportaciones federales son recursos que la federación transfiere a las haciendas públicas de los estados, el Distrito Federal y, en su caso, de los municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación se establece en la propia ley (SEP a, 2022).

Con la nueva Ley de Coordinación Fiscal cobró mayor impulso el proceso de descentralización de los recursos para combatir el rezago social y la pobreza extrema, mediante las transferencias de recursos por la vía de los fondos de aportaciones destinados al financiamiento de funciones descentralizadas en sectores clave del país

que requieren atención local para su mayor efecto y eficiencia, como la educación, la salud, la infraestructura básica, la pobreza y la seguridad social, entre otros.

El Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) es uno de los ocho fondos que integran actualmente el Ramo General 33 y está compuesto por tres subfondos, los cuales se asignan para la atención de las necesidades relacionadas con la creación, mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura física de la educación básica, media superior y superior (SEP a, 2022).

Las obras en las escuelas públicas estatales se ejecutan bajo un esquema descentralizado, ya que a partir de 1998 se determinó de manera adicional en el Convenio para la Federalización de la Construcción de Escuelas en el Nivel Básico, que en relación con las instituciones de los niveles medio superior y superior, el gobierno del estado o los municipios tomarían las medidas conducentes para ser responsables de la construcción de los espacios educativos (SEP a, 2022).

En este contexto, en Guanajuato, con la abrogación de la Ley General de Infraestructura Física Educativa en el año 2019 y la extinción del Instituto de Infraestructura Física Educativa de Guanajuato (INIFEG) que era la entidad gubernamental estatal responsable de la operación del FAM en su componente de Infraestructura para la educación de nivel básica a través del «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa», esta función fue absorbida por la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM), y en el año 2022, la tutela de la operación del FAM en su componente de infraestructura en nivel básica, queda bajo la responsabilidad de la Secretaría de Educación de Guanajuato..

APARTADO A. Metodología.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.

2.1. Objetivo General de la Evaluación.

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

2.2. 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, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- 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.

2.3. Alcances.

Contar con un análisis puntual de los procesos que el programa lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Además, se desarrollará el análisis de coherencia nivel 1 mediante el cual se establece si la estructura de los programas sociales es congruente con respecto de su vinculación y contribución con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política social estatal.

En complemento, se efectuará un análisis semaforizado por criterio de consolidación y por grado de consolidación global del proceso, cuyo objeto es orientar a los

responsables del programa en la identificación de secciones en las cuales los procesos que componen la operación del programa han mantenido aciertos o precisar aquellos que requieren de algún ajuste o intervención.

A su vez, en términos de consolidar el cumplimiento de los objetivos establecidos en esta evaluación, se realizará un análisis documental de gabinete con observación de campo, con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa misma que deberá entregar documentos normativos, de operación, bases de datos y estadísticas correspondientes al ejercicio fiscal 2022, así como información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria para justificar su análisis.

Por otro lado, se realizará un mapeo de procesos del programa a través de entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado, enfocadas a recoger información sobre los procesos y procedimientos de este.

En el apartado referente a la Matriz de Indicadores para resultados, se tomará como referencia el planteamiento determinado por CEPAL para la definición de la metodología de marco lógico, cuyo referente señala de manera clara y sencilla el procedimiento para la evaluación de la lógica horizontal y vertical de la MIR del programa social estatal.

Además, de acuerdo con la necesidad de información y con la finalidad de ampliar el conocimiento y entendimiento del programa evaluado, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con los servidores públicos involucrados en la operación y coordinación del programa.

Dentro de este apartado, se considerarán las siguientes preguntas, para determinar fortalezas y debilidades de los programas:

1. ¿El programa o acción tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver?
¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que atiende?
2. ¿El propósito del programa o acción está vinculado con los objetivos del programa sectorial? ¿Cómo está vinculado?
3. ¿Están definidas y cuantificadas las poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida? ¿Se define un plazo para su revisión y actualización?

4. ¿Se cuenta con un padrón de beneficiarios que incluya las características de los beneficiarios, el tipo de apoyo otorgado, que esté sistematizada y que cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?
5. ¿El programa o acción recolecta información de sus beneficiarios? ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para llevarlo a cabo?
6. ¿Se cuenta con Fichas Técnicas de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa o acción?
7. La construcción de las metas de los indicadores de la MIR del programa o acción cuenta con las siguientes características: a) ¿Cuentan con unidad de medida? b) ¿Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?
8. ¿Se podría tener complementariedad y/o coincidencias con algún programa federal?
9. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura para atender a su población objetivo que especifique las metas de cobertura anual?
10. ¿El programa o acción cuenta con método para cuantificar la población objetivo?
11. Derivado de la definición de las poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida ¿el programa o acción ha logrado atender a toda la población objetivo?

Para determinar las oportunidades y amenazas del programa o acción, deberá considerarse lo siguiente: ¿Qué factores económicos, sociales o políticos constituyen fuerzas que favorecen o impiden la obtención del objetivo final del programa o acción?



Figura 1. Diagrama de alcances en la evaluación de Procesos

2.4. Diseño Metodológico del apartado de procesos.

La Evaluación de Procesos analiza y detalla si los programas realizan sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, dado que brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa (SHCP, 2019). Bajo este contexto, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) sugiere que dicha evaluación se realice por lo menos al tercer año de haber iniciado el Programa.

En la realización de la Evaluación de Procesos es indispensable apoyarse en la metodología cualitativa, puesto que analiza si los procedimientos plasmados en los documentos normativos son adecuados con la realidad, además identifica cuellos de botella en la operación del Programa, o bien, cuando un requisito impone una barrera de entrada a los beneficiarios (SHCP, 2019).

2.5. Evaluación de Procesos.

Este tipo de evaluación principalmente se realiza a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, organización y valoración de la información, observación directa, estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y grupos (focus group). Su principal objetivo es contribuir a mejorar el funcionamiento y organización de los programas mediante la valoración de su operación, de modo que esto dé pauta a orientar la gestión para resultados, es decir, la evaluación de procesos identifica si la

forma como se está llevando a cabo la intervención gubernamental genera los cambios en la población objetivo o área de enfoque tal como se tiene previsto en la planeación del programa sin dejar de lado la normatividad vigente que le da sustento (SHCP, 2019).

En este sentido, la evaluación de proceso se ocupa principalmente de responder dos preguntas fundamentales: 1. ¿El programa es dirigido y administrado para alcanzar las metas establecidas y para beneficiar a la población meta?, y 2. ¿Los procedimientos utilizados en la implementación se derivaron de acuerdo con el planeamiento original del programa? Con base en los criterios definidos y establecidos en los Términos de Referencia proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato, la metodología empleada para la realización de la Evaluación de Procesos se desarrollará en tres etapas:



Figura 2. Etapas de la evaluación de Procesos

2.6. Análisis de Gabinete.

Es la primera etapa de la evaluación y se caracteriza por hacerse desde el escritorio, es decir, para esta solo se procesa información recopilada o entregada para hacer valoraciones y los hallazgos propios de la evaluación (SHCP, 2019). En otras palabras, con dicho análisis se busca detectar, obtener y consultar bibliografía a través del acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, documentos oficiales, evaluaciones externas, documentos normativos, sistemas de información y documentos relacionados con el programa (SDSH, 2022, p. 11).

Dado lo anterior, en el Análisis de Gabinete se llevó a cabo una revisión documental de los siguientes elementos:

- k) Normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros);
- l) Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender;

- m) Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa;
- n) Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado;
- o) Sistemas de información;
- p) Evaluaciones previas del programa;
- q) Documentos de trabajo, Institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora;
- r) Documentos asociados al diseño;
- s) Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa; y
- t) Demás documentos considerados de utilidad para el desarrollo de la evaluación.

2.7. Análisis Cualitativo.

Este tipo de análisis se basa en el método inductivo exploratorio, lo que implica la formulación de preguntas que puedan servir para plantear hipótesis. Su objetivo es buscar más que la verdad, la comprensión detallada de las perspectivas de cada individuo que participan en determinada investigación, considera que la verdad está compuesta por múltiples construcciones de la realidad que por una realidad única y objetiva. Asimismo, se trabaja con el universo de signos, aspiraciones, creencias, perspectivas y valores buscando con ello una interpretación más detallada y profunda de los procesos y fenómenos que se están estudiando.

Como principales técnicas de levantamiento de la información se utilizan: a) observación participantes b) entrevistas a profundidad, c) discusiones de grupo, d) los grupos nominales y focales, d) los informantes claves, e) entrevistas semiestructuradas, y f) historias de vida entre otras (García, 2010, citado en SHCP, 2019, p. 15).

2.7.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.

En este sentido, para llevar a cabo el levantamiento de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

a) Entrevistas a profundidad: es una entrevista personal, directa y no estructurada en la que el entrevistador hace una indagación exhaustiva cara a cara con el entrevistado, con la finalidad que este hable libremente y exprese en forma detallada su perspectiva

la cual será fundamental para la recogida y procesamiento de información (Folgueiras, 2013).

b) Entrevistas semiestructuradas: es uno de los instrumentos de recolección de información más importante, y se definen como la interacción entre entrevistador y entrevistado, en la que el primero tenía un plan temático general a investigar, pero no un conjunto específico de preguntas que debieran siempre formularse con las palabras exactas o siguiendo un orden particular.

c) Encuestas: Es considerada como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra de ella (López Roldán-Fachelli, 2015, p.8).

En este sentido las técnicas utilizadas durante el acopio de información son:

- Observación documental y bibliográfica. Esta observación permitió el análisis de registros administrativos proporcionados por la dependencia, así como una investigación contextual que fortaleció mediante bibliografía de referencia, el contenido del análisis.
- Entrevista semiestructurada para servidores públicos. Estas entrevistas permitieron identificar los principales procesos dentro de la planeación, operación y ejecución del programa; con lo cual se obtuvo mayor profundidad de la información suministrada.
- Encuestas de percepción: Estas encuestas permitieron recoger la opinión de las personas servidoras públicas responsables de implementar los procesos y procedimientos de ejecución del programa.

2.8. Trabajo de Campo.

En forma conjunta con el análisis y diseño cualitativo, se llevó a cabo el trabajo de campo con la implementación de una estrategia de levantamiento de información mediante las

técnicas cualitativas mencionadas en párrafos anteriores. El trabajo de campo permitió comparar los procesos operativos en relación con su marco normativo, detección de buenas prácticas y cuellos de botella con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad para mejorar los procesos, gestión y resultados del programa.

De igual forma, el trabajo de campo tuvo como principal objetivo indagar si los involucrados en el desarrollo del programa conocen: 1) cómo se llevan a cabo sus principales procesos, 2) como se determinan, 3) si están institucionalizados mediante documentos normativos y si son utilizados por todos los actores involucrados en la ejecución del programa.

2.8.1. Análisis de información e interpretación de datos.

Con base en la información colectada, se realizó un análisis descriptivo, valoración del programa; análisis y evolución de la cobertura; así como gráficas y cuadros analíticos donde se presentan los resultados derivados de:

- Entrevistas a personal operativo y coordinador del programa con libre elección del formulario, pero manteniendo una dirección hacia la pregunta que se plantea responder con la evaluación.
- Información documental recibida por las dependencias.
- Información normativa.
- Semaforización por rangos en los criterios de evaluación (apartados del cuestionario por proceso).

2.8.2. Procesamiento de la información.

- a) Creación de matriz de datos.
- b) Introducción de los datos derivados de cuestionarios.
- c) Depuración de la matriz de datos.
- d) Lanzamiento de los análisis.
- e) Interpretación de los resultados.

2.9. Estrategias de recolección.

1. Revisión documental:
 - a) Análisis de documentos normativos y operativos (normas aplicables).
 - b) Ficha técnica de indicadores.

- c) Evaluaciones externas.
- d) Manuales de procesos.
- 2. Diseño de instrumentos de recolección de información:
 - a) Guía de entrevistas semiestructuradas.
 - b) Diseño de la cédula del cuestionario para la encuesta.
 - c) Agenda de seguimiento para trabajo en campo.
- 3. Análisis de gabinete:
 - a) Revisión de información documental e información levantada.
 - b) Identificación de los procesos del programa, evaluación de eficacia y suficiencia en el logro de los objetivos e informes de evaluaciones previas.

Finalmente, en complemento a la identificación de procesos del programa se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado en la ejecución de los procesos y procedimientos del programa (Coordinador y operativo) enfocadas en el acopio de información que profundice en la comprensión y desarrollo de estos; la aplicación de ésta técnica se realizó de forma combinada entre la modalidad presencial y la virtual⁵, de acuerdo a como los involucrados lo indicaron.

Con respecto a la aplicación de la encuesta al personal involucrado en los diferentes procesos del Programa social estatal, el levantamiento fue vía el llenado de un formulario en la plataforma de google.

2.10. Análisis de la información, integración de resultados y productos finales.

Los resultados se integran en los siguientes productos:

- Base de datos de la encuesta: Incluye la totalidad de los registros de las encuestas aplicadas validados.
- Informe Gráfico de Resultados: Documento que contiene los resultados de la encuesta en forma gráfica.

⁵ Se llevaron a cabo mediante el uso de la plataforma zoom y meet.

Una vez que se contó con toda la información del Programa Social Estatal, se llevó a cabo su descripción detallada de acuerdo con el contenido especificado en los TDR para esta evaluación⁶.

El método implementado permitió formular conclusiones y recomendaciones más asertivas y contundentes respecto de las acciones que deben realizar a fin de incrementar la efectividad en la operación del programa social estatal evaluado.

La metodología para esta evaluación se enfocó en la comprobación de las actividades y su congruencia con lo que se planificó, para el cumplimiento de la aplicación del programa, así como evaluar la opinión de los actores involucrados. Cumpliendo así con: los aspectos a evaluar, el análisis de los instrumentos de medición, el análisis e interpretación de datos y la redacción del informe de evaluación con el que se proporcionan elementos a los operadores del programa: directivos, coordinadores y operativos, para la toma de decisiones que en el marco de la mejora continua de las políticas públicas estatales, les permitan fortalecer e incrementar la efectividad en la operación del programa social estatal.

2.11. Etapas en el desarrollo de la evaluación.

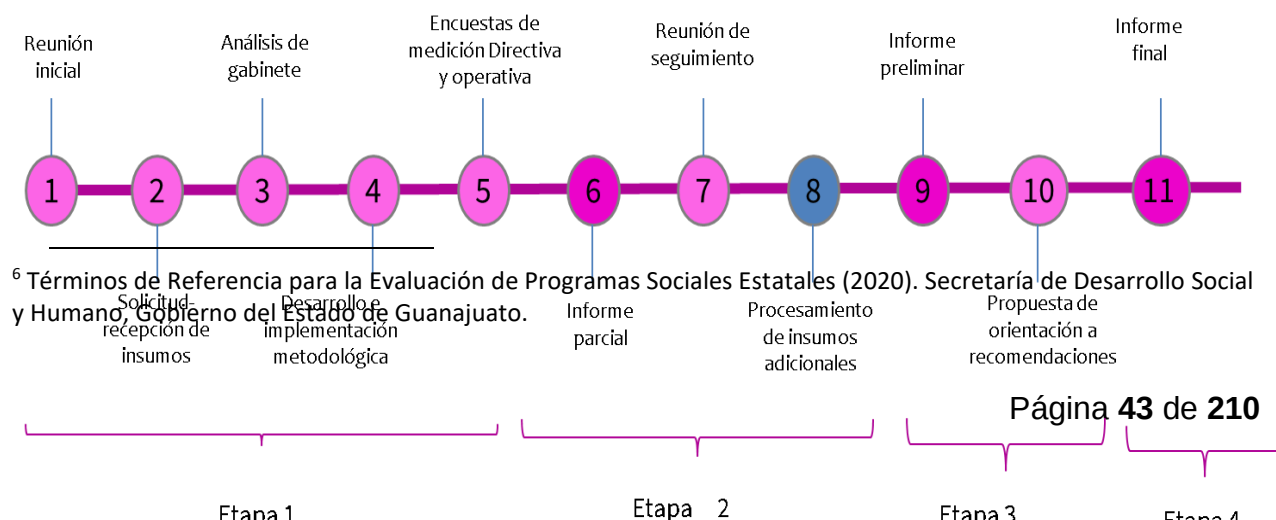


Figura 3. Diagrama de las etapas en la evaluación de Procesos.

APARTADO B. Procesos.

3. Descripción y análisis de los procesos del programa.

La gestión por procesos adquiere cada vez más relevancia, entre algunas razones, podemos decir que, las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Un claro ejemplo de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en un principio los procesos eran considerados como un enfoque o herramienta enmarcada dentro de otros sistemas de gestión. Sin embargo, actualmente su relevancia e implementación hicieron que poco a poco adquieran personalidad propia (Hernández Nariño, 2010).

Asimismo, 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).

Por lo anterior, se concluye que 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 centrando 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 articulados es fundamental, ya que éstos 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.

Con base en lo anterior, en este apartado se identifican y analizan los procesos de: planeación; difusión; solicitud de apoyos; selección de beneficiarios; producción de bienes y servicios; distribución de bienes y servicios; entrega de apoyos y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; los cuales forman parte del macro proceso del «Q3671 Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa», para el ejercicio fiscal 2022.

Bajo este contexto, en este apartado se presenta la descripción de las actividades, componentes y actores que integran los procesos operativos del Programa, analizando aspectos como:

- a) Los límites del proceso y su articulación con otros,
- b) Los insumos y recursos empleados, así como, su suficiencia y pertinencia para el funcionamiento del proceso: Tiempo, Personal, Recursos financieros, e Infraestructura
- c) Los productos generados en cada proceso y su utilidad y pertinencia en el flujo operativo del programa;
- d) Los sistemas de información utilizados y su contribución para simplificar las actividades y flujos
- e) La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias

El análisis de los procesos, se llevó a cabo tomando como base el Modelo General de Procesos establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos y Resultados de Programas Sociales Estatales, 2022.

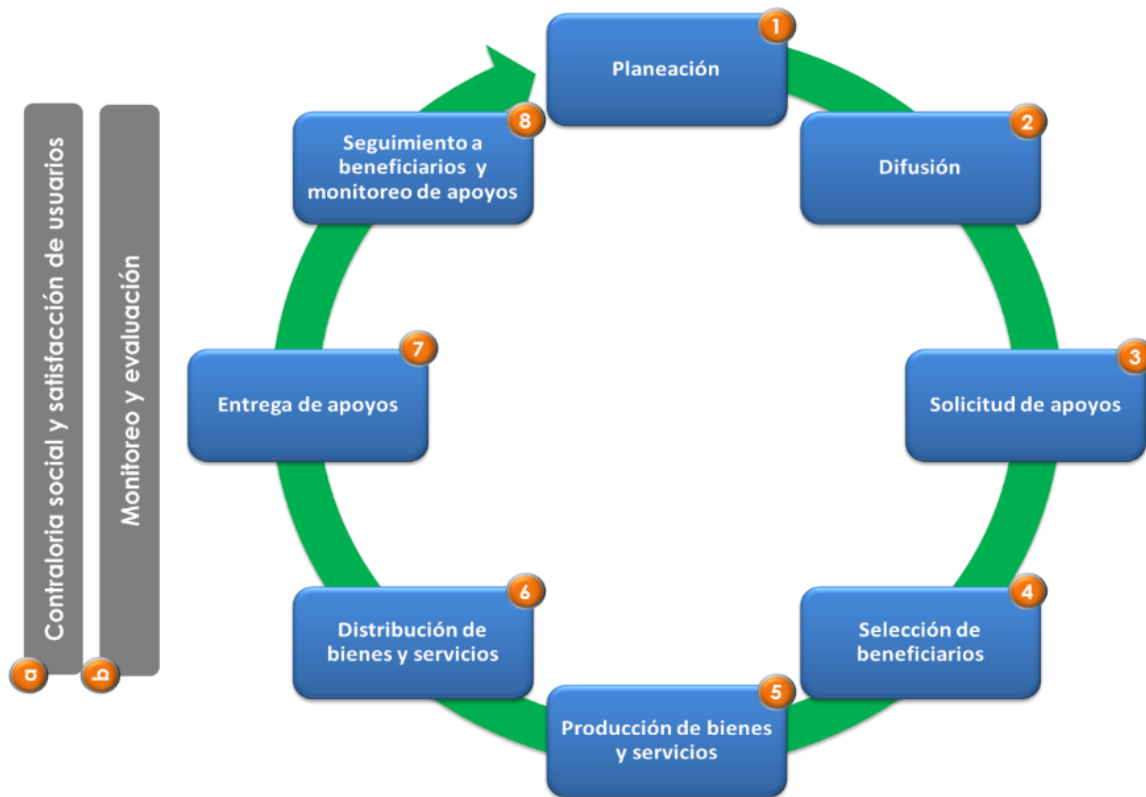


Figura 4. Modelo General de Procesos.

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.

3.1. Proceso: Planeación.

En el proceso de planeación se implementan las principales directrices para el diseño del proyecto de inversión, el cual se integra por los subprocesos:

1. Planeación estratégica,
2. Planeación operativa;
 - a. Programación y presupuestación,
3. Actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño, y
4. Actualización de normativa.

En otras palabras, en este proceso se determina: el problema o necesidad que se pretende atender, el árbol de problemas y objetivos, la definición de los tipos de población, los indicadores y metas, la estrategia de cobertura, el plan estratégico, los recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 2; SHCP, 2020, p. 9).

3.1.1. Sub proceso de planeación estratégica.

En la documental proporcionada para la evaluación, se identificó un diagnóstico en el que se actualiza: la definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; Matriz de indicadores de resultados y presupuesto asignado. Con este documento se puede deducir que sí se lleva a cabo el subproceso de planeación estratégica, sin embargo, no se identificaron documentos u herramientas metodológicas que describan de forma específica como se lleva a cabo el subproceso, situación que no permitió realizar su descripción y mapeo.

3.1.2. Sub proceso de planeación operativa.

La planeación operativa del programa se divide en dos componentes: La presupuestación del proyecto de inversión y la planeación del programa.

En el análisis de la información del programa proporcionada para llevar a cabo la evaluación del programa, se identificó que el proceso de planeación operativa se realiza mediante dos componentes:

- **La presupuestación del proyecto de inversión**, que corresponde a la definición del monto de los recursos disponibles para infraestructura educativa en nivel básica y la programación de metas. El desarrollo de este componente inicia en enero y finaliza en febrero del año fiscal.
- **La planeación del programa**: comprende la detección de necesidades de infraestructura: obra nueva (DNO) y mobiliario; y hasta, la validación técnica y la dictaminación de procedencia de las solicitudes de obra y/o mobiliario⁷. La DNO

⁷ Una vez que las solicitudes de infraestructura: obra nueva son validadas técnicamente y dictaminadas como procedentes SICOM inicia el proceso de licitación, ejecución, supervisión y entrega. En el caso de mobiliario las solicitudes son “validadas y procesadas” por la Dirección de Adquisiciones de la SEG.

se realiza en dos vertientes: Con los programas Micro y Prodet⁸, con los que se atiende la demanda generada por la nueva matrícula y con la atención a necesidades adicionales de obra⁹ (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022). La ejecución de este componente inicia en el mes de noviembre del año presupuestal anterior y finaliza en el mes de abril del año fiscal vigente (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

El desarrollo de estos componentes es equivalente al segundo de los subprocesos que forman el proceso de planeación que establece la metodología del Coneval (Coneval, 2013, p. 2), es decir, cubre la planeación operativa del programa.

El componente de presupuestación del proyecto de inversión se describe con información de los documentos normativos proporcionados por la SEG y complementada con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo¹⁰. Como resultado se identificó que se desarrolla en las etapas siguientes:

Primera, a nivel federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, determina el monto asignado al FAM asignado al componente Infraestructura educativa nivel básica y lo publica en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)¹¹

Segunda, a nivel estatal, la Secretaría de Finanzas publica el monto en la Ley de Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato¹² y la Secretaría de Educación de Guanajuato, realiza la asignación presupuestal distribuyendo de forma equitativa el recurso disponible entre las siete delegaciones regionales (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022), además lleva a cabo la programación de metas (obras) y la distribución presupuestal para estas y finalmente

⁸ La intervención que estos programas tienen en la operación del programa, se detalla en los procesos de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes o servicios, distribución de apoyos y entrega de apoyos. En este proceso únicamente se mencionan como detalle importante del proceso, pero no se ahonda en ellos debido a que son considerados dentro de una actividad mayor que es la detección de necesidades de obra (infraestructura).

⁹ En el caso que nos ocupa, este tipo de infraestructura no se va a considerar en la descripción de los procesos porque no se financia con recursos del FAM.

¹⁰ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

¹¹ La Ley de Coordinación Fiscal en sus artículos 39, 40 y 41.

¹² Matriz de riesgos y Programación para contratación de obra. SEG, 2022.

notifica a la SICOM el monto de los recursos disponibles (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

Tabla 1. Actividades del Subproceso planeación operativa componente presupuestación del proyecto de inversión.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Presupuestación				
1	Determinación del monto asignado al FAM en su componente de infraestructura educativa nivel básica a nivel Federal.	SHCP	1.- Presupuesto de Egresos de la Federación	2 meses Diciembre – Febrero.
2	Se da a conocer a las entidades federativas el monto y calendarización para la ministración de recursos.	SEP	1.- ACUERDO por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2022, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples en sus Componentes de Infraestructura Educativa Básica	
3	Publicación en la Ley de Presupuesto general de egresos del estado de Guanajuato el monto del FAM a ejercer en el estado	Dirección General de Inversión Pública de la SFIA	Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato,	
4	Elaboración y documentación de la propuesta de proyecto de inversión en el SED.	Departamento de Infraestructura Básica de la SEG	1.- Propuesta de presupuestación 2.- Programación de actividades y metas del Proyecto de inversión 3.- Propuesta de proyecto de inversión aprobada	
5	Notificación a la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM) del monto el recurso asignado para la ejecución de las obras contenidas en las metas.	Departamento de Infraestructura Básica SEG		
Fin del componente				

En este componente, se integra una propuesta del gasto basada en el análisis de los montos disponibles y las partidas necesarias para dar cumplimiento a las metas de los proyectos, y así, contribuir a la entrega de los bienes y servicios.

Los recursos autorizados dentro del rubro de gasto de inversión pública deberán destinarse a Obras y Acciones que contribuyan a lograr los objetivos y metas que se establecen en los planes y programas de Gobierno del Estado y que hayan cumplido con el proceso de planeación, programación y presupuestación instrumentado por la Secretaría. (SFIA, 2022. Pp. 10).

En esta etapa intervienen: A nivel federal: La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Educación Pública; a nivel estatal: La Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración y el Departamento de Infraestructura Básica de la Secretaría de Educación de Guanajuato.

El producto que se obtiene de todo el componente es la oficialización del monto de recursos con que contarán para el programa en el año fiscal y tiene una duración de 2 meses.

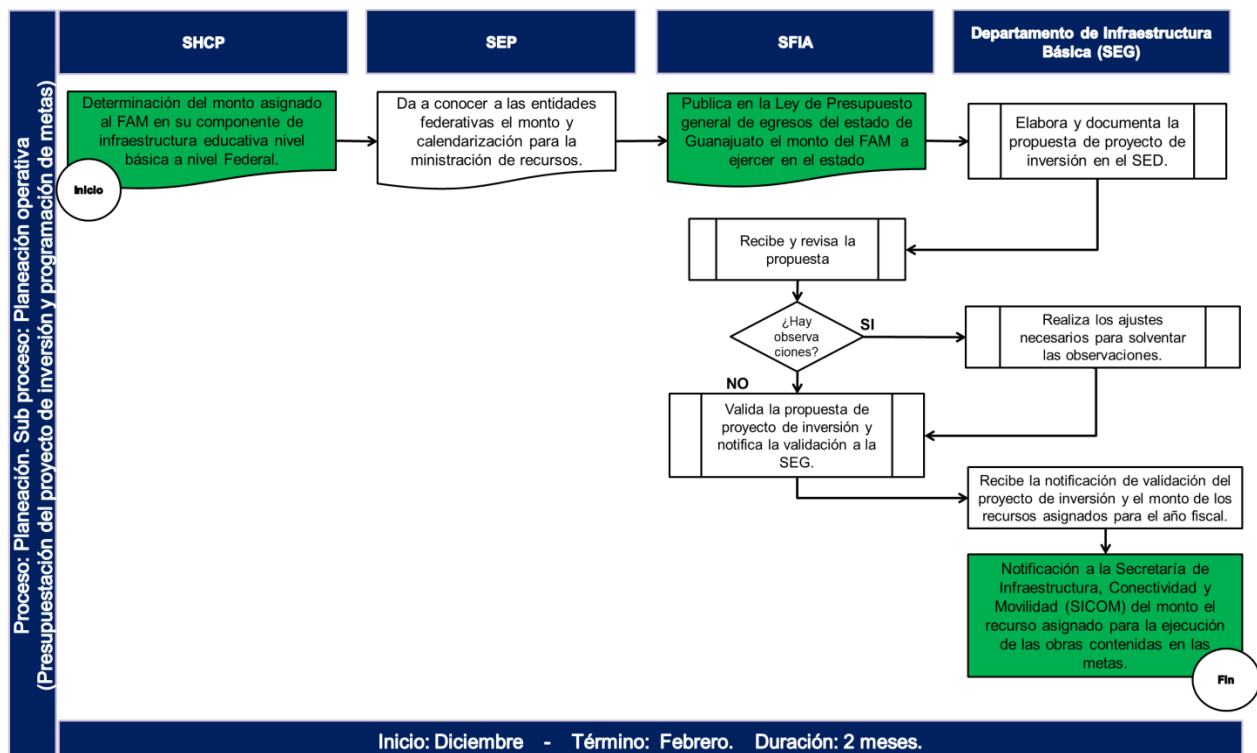


Figura 5. Diagrama Subproceso planeación operativa, componente presupuestación del proyecto de inversión. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

El componente: planeación del programa, se describe con información de la carta proceso “Programación para construcción de obra nueva”, y con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo¹³, identificando lo siguiente:

Inicia con la detección e identificación de necesidades de infraestructura: aulas, sanitarios y mobiliario que realizan las Delegaciones regionales, y finaliza con la validación técnica y la definición de procedencia de las obras solicitadas emitida por la SICOM y del mobiliario emitida por la Dirección de adquisiciones de la SEG. Con este dictamen se da inicio al proceso de solicitud de apoyos.

En la tabla siguiente, se describe todas las etapas de ejecución del componente.

Tabla 2. Actividades del Subproceso de planeación operativa, componente: planeación del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Detección e identificación de necesidades de infraestructura: aula, sanitarios y mobiliario.	Delegaciones Regionales SEG	1.- Listado de solicitudes de infraestructura	14 meses Noviembre del año fiscal anterior – Diciembre del año fiscal vigente.
2	Análisis de las necesidades de infraestructura: aulas, sanitarios y mobiliario reportadas por las Delegaciones regionales y clasificación de solicitudes.	Departamento de Cobertura Básica SEG	1.- Listado de solicitudes de infraestructura Depurado	
3	Integración del listado de necesidades de infraestructura priorizado: aulas, sanitarios y mobiliario.	Departamento de Infraestructura Básica SEG Departamento de Cobertura Básica SEG	1.- Listado de solicitudes de infraestructura seleccionadas para análisis de viabilidad.	
3.1	Remisión del listado de mobiliario ¹⁴ a adquirir a la Dirección de adquisiciones de la SEG. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	Departamento de Infraestructura Básica	1.- Listado de mobiliario a incluir en el proceso de compras.	

¹³ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

¹⁴ Actividad descrita con información extraída de la entrevista con el personal directivo y operativo del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo	
3.1.1	Analiza las solicitudes de mobiliario ¹⁵ integra los expedientes de las especificaciones técnicas de los productos e inicia el proceso de licitación, adquisición y entrega. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	Dirección de adquisiciones, SEG	1.- Solicitudes validadas y con expediente completo. 2.- Solicitudes de mobiliario con requerimientos de información para el expediente		
3.2	Remite el listado de solicitudes de obra nueva para análisis técnico y de viabilidad a la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM)	Departamento de Infraestructura Básica SEG	1.- Propuesta de obras para analizar viabilidad		
5	Analiza las solicitudes de obra nueva, las valida técnicamente, dictamina su procedencia e inicia el proceso de licitación, ejecución, supervisión y entrega.	SICOM	1.- Obras solicitadas validadas técnicamente y dictaminadas como procedentes. 2.- Obras solicitadas dictaminadas no procedentes o con requerimientos de documentación		
Fin del componente					
Fin del subproceso					

En este componente se actualiza la problemática a resolver, al llevarse a cabo la identificación de las necesidades de infraestructura; se establece la estrategia de cobertura y se fijan las metas, con la validación técnica y el dictamen de procedencia de las obras y el mobiliario.

En esta etapa intervienen: La Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad y de la Secretaría de Educación: Las Delegaciones Regionales, el Departamento de Cobertura en Básica, el Departamento de Infraestructura Básica y la Dirección de Adquisiciones.

En este componente, la actividad de detección e identificación de necesidades inicia su ejecución en el mes de noviembre del año fiscal anterior y las actividades de análisis y priorización de las solicitudes dentro de la SEG se ejecuta en la segunda mitad del mes

¹⁵ Ídem

de enero en un lapso de 10 días; mientras que el resto de las actividades se desarrollan de manera constante durante todo el año ya que dependen de las asignaciones de obra y los programas de ejecución de cada una de ellas (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

El producto que se obtiene de todo el componente es la definición de la estrategia de cobertura y el establecimiento de metas.

Tiene una duración de 14 meses: de noviembre del año fiscal anterior a diciembre del año fiscal vigente.

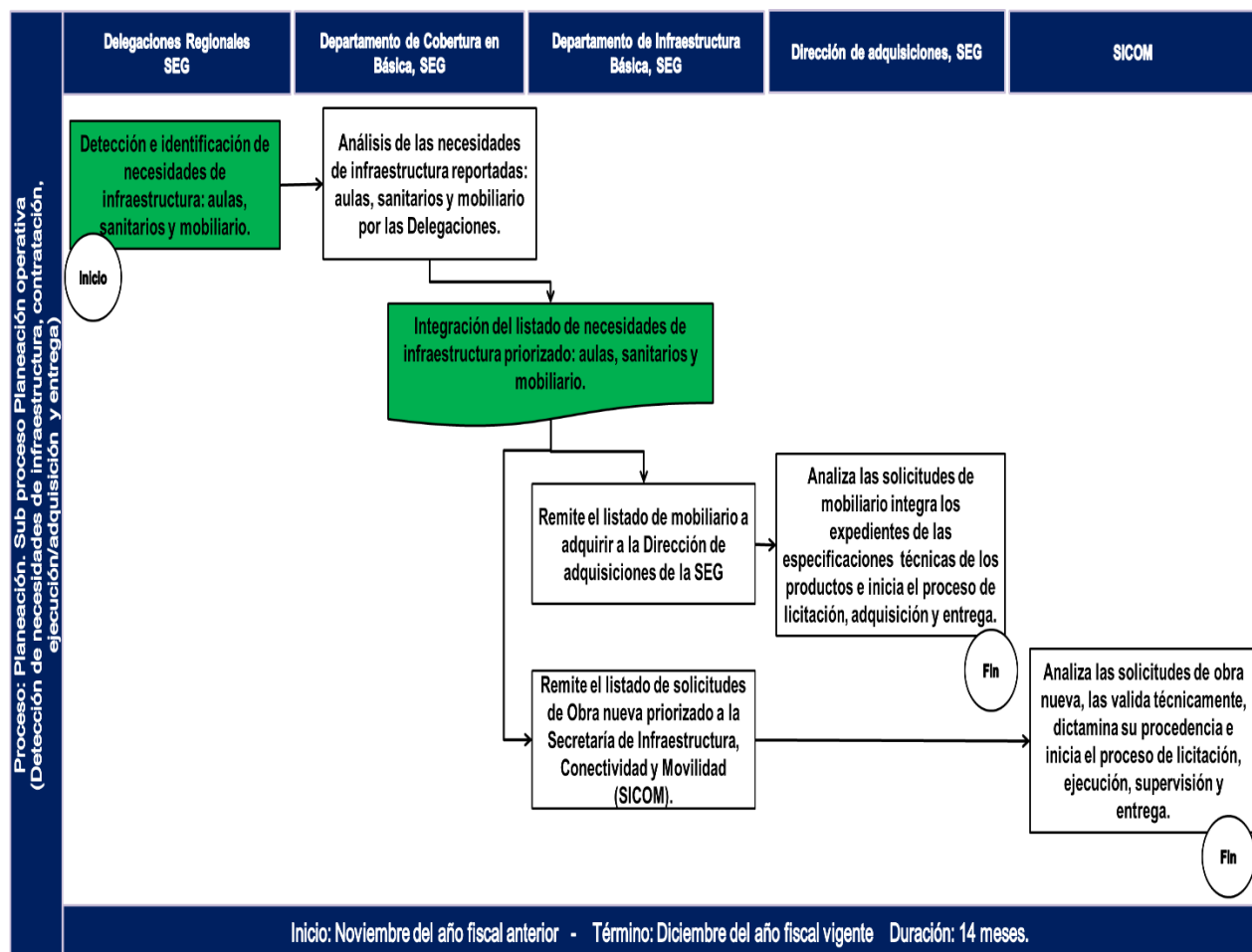


Figura 6. Diagrama Subproceso planeación operativa, componente planeación del programa. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

3.1.3. Sub proceso actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño.

Respecto a los instrumentos de seguimiento se identificó en la documental proporcionada para la evaluación, que el programa reporta avances en diferentes sistemas institucionales, tanto a nivel federal como estatal e incluso uno de seguimiento interno de la SEG: a) SRFT Portal de SHCP (www.sistemas.hacienda.gob.mx); b) SED Sistema de Evaluación del Desempeño SFIA (<https://sed.guanajuato.gob.mx>); c) SIEG Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato (<https://sieg.seg.guanajuato.gob.mx>); d) Formato para el POA (SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).. También se entregó un documento en el que se describe el proceso aplicado en la actualización del padrón de beneficiarios que es un instrumento de seguimiento del desempeño del programa.

Sin embargo, no se identificó un documento específico en el que se describa cómo se lleva a cabo el subproceso de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Lo que no permitió realizar la descripción y mapeo del subproceso.

3.1.4. Actualización de normativa.

El programa no está sujeto a Reglas de Operación local, toda vez que es un fondo de aportación federal del ramo 33, de asistencia social, por lo que la normativa viene establecida desde el ámbito de atribución federal¹⁶ razón por la cual este apartado no cuenta con un proceso que describir.

3.1.5. Límites y pertinencia del proceso.

Los tiempos de ejecución de los subprocesos y componentes que conforman la planeación del programa, se ejecutan en distintas temporalidades. El Subproceso de planeación operativa, en su componente: Presupuestación del proyecto de inversión inicia a finales del año fiscal anterior (diciembre) cuando la federación da a conocer el techo presupuestal asignado a la entidad para infraestructura en educación básica y termina en febrero del año fiscal vigente, con la programación de metas y asignación de recursos para cada Delegación Regional; mientras que el componente de planeación del

¹⁶ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5610596&fecha=29/01/2021#gsc.tab=0

programa, que comprende: La detección de necesidades de infraestructura¹⁷, contratación, ejecución/adquisición y entrega de apoyos inicia en noviembre del año fiscal anterior y se desarrolla durante todo el año fiscal vigente.

En la documentación proporcionada por la unidad responsable del programa, si bien se mencionan actividades relacionadas con el subproceso de planeación estratégica, tales como: la actualización del diagnóstico de la situación del problema a atender y la actualización de la MIR, los documentos no contienen información detallada sobre la forma en que se llevan a cabo estas actividades, dentro del marco de operación del programa.

Con los documentos entregados para la evaluación, solo fue posible mapear el subproceso de planeación operativa, aunque se detectaron evidencias de que si se realizan los subprocesos de: planeación estratégica y el de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño.

3.1.6. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es trascendental para la operación del programa, porque aquí es donde se definen los recursos presupuestales disponibles para dar cumplimiento a las metas y objetivos, además de que, en este proceso es en el que se articulan las tareas de todos los involucrados en la definición de las acciones a ejecutar durante el ejercicio fiscal.

3.1.7. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de planeación obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO

¹⁷ Como ya se mencionó, existen dos procesos para identificar las necesidades de demanda de obra en educación básica y de atención a la misma: (Micro y Prodnet) que atienden la demanda de infraestructura (aula, sanitarios y mobiliario) generada por nueva matrícula y Necesidades adicionales que no se aborda en este documento por no financiarse con FAM.

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.2. Proceso: Difusión.

La difusión es un proceso sistemático e institucionalizado en el que se informa tanto a actores involucrados en el funcionamiento y operación del programa como a una población determinada sobre las principales características y objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 3; SHCP, 2020, p. 9).

La descripción del proceso de difusión del programa se realiza a partir de los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo: La encuesta y las entrevistas a personal directivo y operativo del programa, dado que no se identificó más información relativa a esta actividad en la documental proporcionada.

De acuerdo con los datos de la encuesta y la entrevista, la difusión del programa se lleva a cabo únicamente a través de un solo mecanismo: Reuniones entre el Director de Cobertura en Básica de la SEG, y las Delegaciones Regionales (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022^a; FiArr, 2022).

En estas reuniones se les expone el programa a las Delegaciones y se les explica cuál es su función y las actividades que tienen que realizar.

Tabla 3. Actividades del Proceso de difusión del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Programación de reuniones de trabajo con las Delegaciones Regionales	Director de Cobertura en Básica (DGB) SEG	1.- Calendario de programación de reuniones	S/D
2	Aceptan y agendan reuniones con el DCB.	Delegaciones Regionales, SEG	1.- Calendario de reuniones confirmado	
3	Ejecución de las reuniones de presentación del programa a las Delegaciones Regionales y les explica su función y actividades	Director de Cobertura en Básica (DGB) SEG	1.- Reuniones de presentación del programa realizadas.	
Fin del proceso				

En este proceso se lleva a cabo la inducción de las Delegaciones Regionales a la operación del Programa.

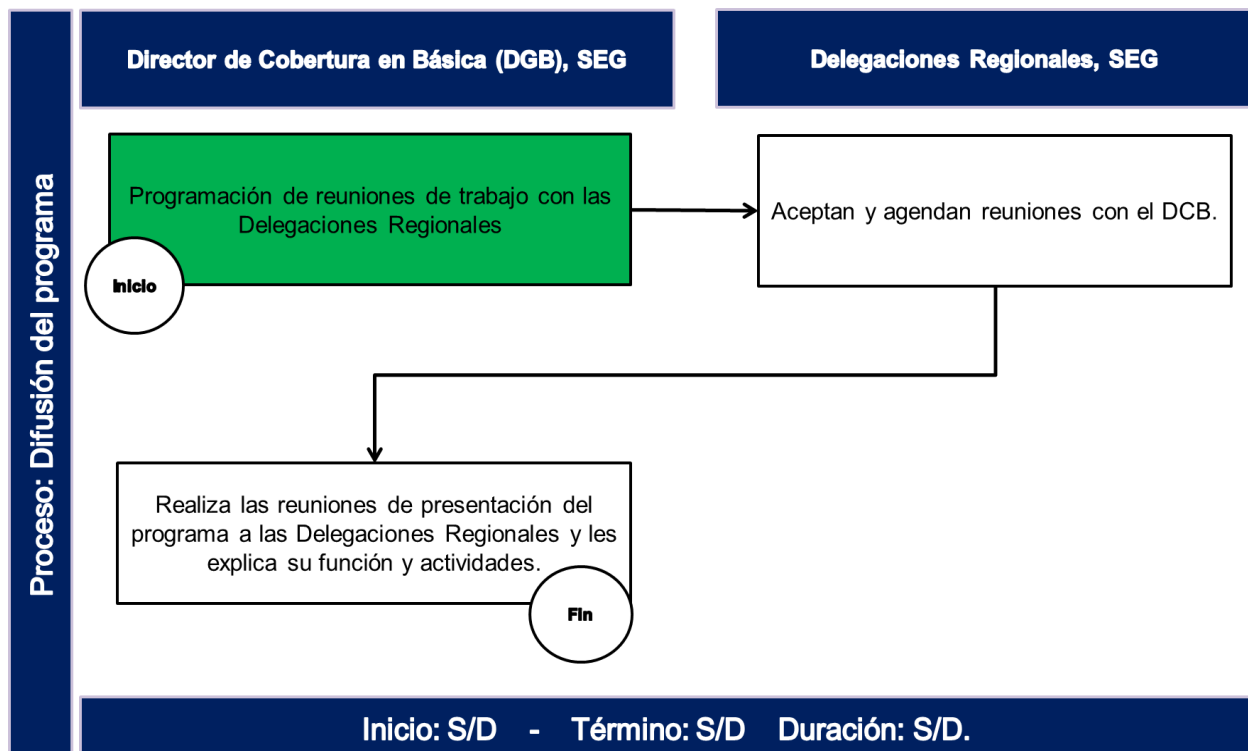


Figura 7. Diagrama proceso de difusión. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

3.2.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso se desarrolla prácticamente en una sola actividad e involucra únicamente dos actores: Director de Cobertura en Básica y las Delegaciones Regionales, no se cuenta con información de los plazos en que se lleva a cabo, ni la forma en que esta actividad se relaciona con el resto de las fases del ciclo de operación del programa.

3.2.2. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es determinante para el desarrollo del resto de las etapas del ciclo de operación del programa, ya que si los objetivos, los componentes y el resto de los elementos del programa no son conocidos, el desarrollo de los procesos se verá afectado y el desempeño del programa puede verse disminuido.

3.2.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de difusión del programa obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de difusión del programa.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	

3.3. Proceso: Solicitud de apoyos.

El proceso de Solicitud de apoyos se integra por un 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 (Coneval, 2013, p. 3).

El proceso se describe con información de las cartas proceso: Programación para construcción de obra nueva y Compra de mobiliario para aulas nuevas, proporcionadas por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo¹⁸ y se ejecuta como se expone a continuación:

De acuerdo con la información de las fuentes citadas en el párrafo anterior, se identificó que el proceso de solicitud de apoyos inicia con la detección e identificación de necesidades de infraestructura: aulas, sanitarios y mobiliario, que realizan las Delegaciones Regionales, y finaliza con la notificación a la SICOM de la propuesta de cartera de proyectos de obra, para que su análisis técnico y dictaminación de procedencia; y la entrega a la Dirección de Adquisiciones de la SEG de la requisición preliminar de compra de mobiliario.

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 4. Actividades del Proceso de solicitud de apoyos.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Identificación de necesidades de infraestructura: aulas, sanitarios y mobiliario.	Delegaciones Regionales SEG	1.- Listado de solicitudes de infraestructura	3 mes Noviembre del año fiscal anterior – Enero del año fiscal vigente.
2	Análisis de las necesidades de infraestructura reportadas: aulas, sanitarios y mobiliario por las Delegaciones.	Departamento de Infraestructura Básica SEG. Dirección de Cobertura en Básica SEG	1.- Listado de solicitudes de infraestructura: obras nuevas y mobiliario clasificadas.	
3	Integración del listado de necesidades de infraestructura priorizado: aulas, sanitarios y mobiliario.	Departamento de Infraestructura Básica SEG.	1.- Listado de solicitudes de infraestructura priorizado.	

¹⁸ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
		Dirección de Cobertura en Básica SEG	2.- Listado de solicitudes de obra nueva para análisis de viabilidad y dictaminación de procedencia por la SICOM. 3.- Listado de solicitudes de mobiliario a adquirir para análisis de costos y dictaminación de procedencia por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales de la SEG.	
Mobiliario				
4	Entrega de solicitud para entrar a la programación de licitaciones a la Dirección de adquisiciones	Dirección General de Educación Básica, SEG	Solicitud de ingreso al programa de licitaciones.	
5	Entrega de requisición de compra de mobiliario a la Dirección de Adquisiciones de la SEG	Dirección General de Educación Básica, SEG	Requisición de compra de mobiliario entregada a la Dirección responsable de las compras.	
Obra nueva				
5	Remisión a la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM) del listado de solicitudes de obra (Propuesta de cartera de proyectos de obra), priorizado.	Departamento de Infraestructura Básica SEG. Dirección de Cobertura en Básica SEG	1.- Listado de solicitudes de obra nueva (Propuesta de cartera de proyectos de obra), para análisis de validación técnica y dictaminación de procedencia.	
Fin del proceso				

En este proceso se integra la propuesta de cartera de proyectos de obra ya priorizada que se entregará a la SICOM para análisis y dictaminación (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En este proceso intervienen: Las Delegaciones Regionales y las Oficinas Centrales de la SEG vía el Departamento de Infraestructura Básica y la Dirección de Cobertura en

Básica (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

La ejecución del proceso inicia noviembre del año fiscal anterior; termina en enero del año fiscal vigente, y tiene un lapso de 3 meses (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

Con el envío de la propuesta de cartera de proyectos de obra y la requisición de mobiliario, se da inicio al proceso de selección de beneficiarios.

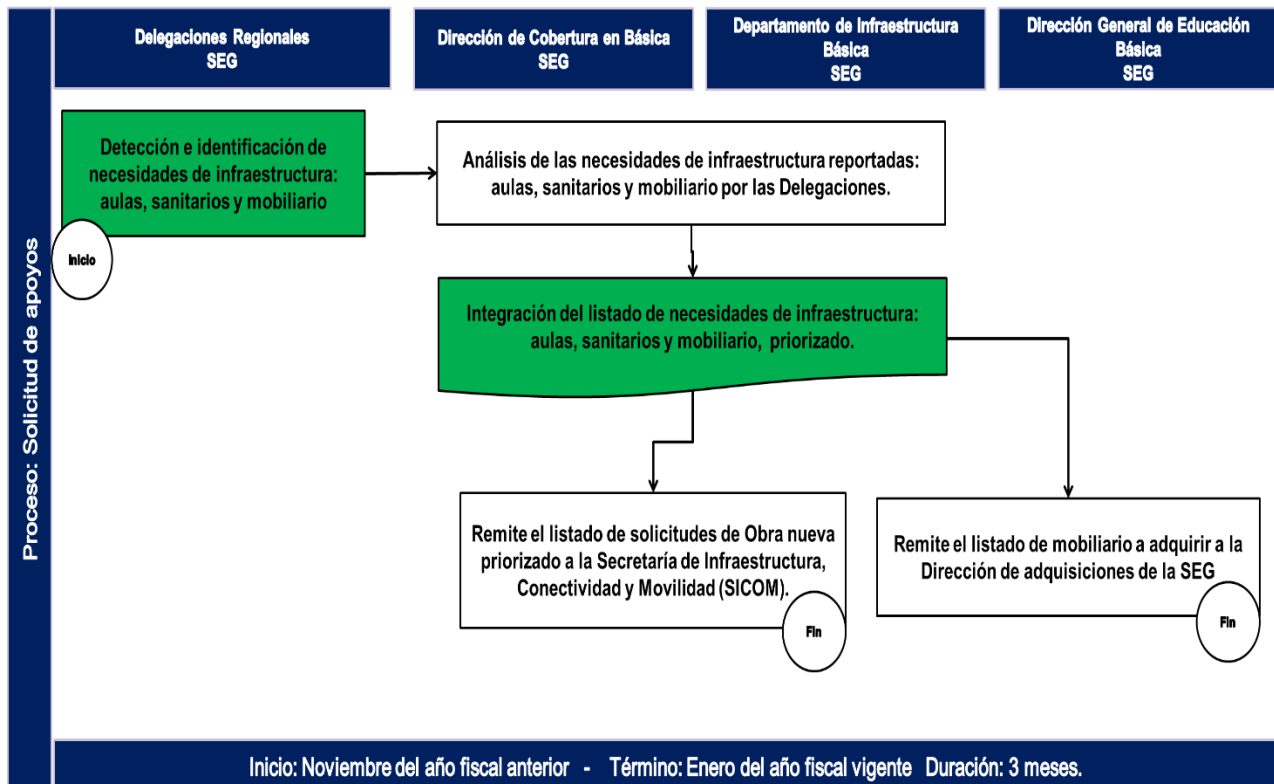


Figura 8. Diagrama Proceso de solicitud de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

3.3.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso de solicitud de apoyos inicia en el mes de noviembre¹⁹ del año fiscal inmediato anterior con la detección e identificación de necesidades de infraestructura y se concluye en enero del siguiente año, con la remisión de las necesidades de obra nueva a SICOM y de mobiliario a la Dirección de Adquisiciones de la SEG.

Con la remisión de los requerimientos a las áreas correspondientes para su respectivo análisis y validación, establece el encadenamiento con al proceso siguiente al dar paso a la selección de beneficiarios.

3.3.2. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es relevante para la ejecución del proceso ya que es en este momento cuando se identifican todos los requerimientos de infraestructura (demanda) que se tendrán que cubrir para alojar a la nueva matrícula, incluyendo espacios físicos (obra) y mobiliario. Además de que se da inicio a la selección de las obras a ejecutar.

3.3.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de solicitud de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de solicitud de	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	

¹⁹ Es importante señalar que las acciones de infraestructura para educación básica se planean y ejecutan en concordancia con los tiempos del ciclo escolar establecido por la SEP, y que inicia en agosto del año calendario y finaliza en julio del año siguiente.

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.4. Proceso: Selección de beneficiarios.

El proceso de Selección de beneficiarios es realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios; en otras palabras, aquí se determina quiénes serán los receptores directos de los componentes o entregables de programa con la finalidad de contar con un padrón de beneficiarios actualizado y valido (Coneval, 2013, p. 4; SHCP, 2020, p. 9).

El proceso se describe con información de las cartas proceso: Programación para construcción de obra nueva y Compra de mobiliario para aulas nuevas, proporcionadas por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo²⁰ y se ejecuta como se expone a continuación:

En la información de las fuentes citadas, se identificó que el proceso de selección de beneficiarios, no aplica para el componente de mobiliario, porque todos los espacios nuevos, automáticamente son acreedores al equipamiento. Mientras que para obra si se realiza un proceso de selección que consiste básicamente en analizar si las solicitudes son viables técnicamente y si cumplen con los requisitos legales para que se lleve a cabo la obra.

El proceso inicia con la recepción del listado solicitudes de obra nueva (cartera de proyectos de obra), priorizado para análisis, validación y dictaminación por parte de la SICOM y finaliza con la notificación a las Delegaciones Regionales del dictamen emitido por la SICOM para sus solicitudes de obra.

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

²⁰ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

Tabla 4. Actividades del Proceso de selección de beneficiarios.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Obra nueva				
1	Recepción del listado de solicitudes de obra nueva (cartera de proyectos de obra), priorizado para análisis, validación y dictaminación.	SICOM	1.- Listado de solicitudes de obra nueva para análisis de validación técnica y dictaminación de procedencia.	3 meses Marzo – Mayo (Constante hasta diciembre y reprogramaciones hasta julio del año siguiente)
2	Análisis de las solicitudes de obra nueva, realiza la validación técnica, dictamina su procedencia y notificación de resultados al Departamento de Cobertura Básica.	SICOM	1.- Listado de solicitudes de obra nueva analizado 2.- Listado de obras solicitadas validadas técnicamente y dictaminadas como procedentes. 3.- Listado de obras solicitadas no validadas técnicamente 4.- Listado de obras solicitadas no procedentes. 5.- Listado de obras solicitadas con requerimientos de documentación de predios.	
2.1	Notificación de obras validadas técnicamente y dictaminadas como procedentes	Departamento de Cobertura Básica SEG	Oficio de notificación	
2.2	Notificación de no procedencia de obra nueva a las Delegaciones regionales	Departamento de Cobertura Básica SEG	Oficio de notificación.	
2.3	Notificación de requerimiento de documentación de predios a las Delegaciones regionales	Departamento de Cobertura Básica SEG	Oficio de requerimiento de información	
2.4	Acopio de la información faltante y envío a SICOM	Departamento de Cobertura Básica SEG	Información para solventación de observaciones.	
Fin del proceso				

En este proceso se integra la cartera de proyectos de obra a ejecutarse durante el año, aunque la validación y aprobación de obras es un proceso constante que se ejecuta durante todo el año, sobre todo si hay economías en las obras que se van ejecutando o si las escuelas van cubriendo la documentación necesaria para la integración del

expediente, dado que se puede ir ampliando el número de obras y la capacidad de financiarlas (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En este proceso intervienen: La SICOM, las Delegaciones Regionales y las Oficinas Centrales de la SEG vía el Departamento de Infraestructura Básica (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

La ejecución del proceso inicia en marzo y finaliza como fecha hito en el mes de mayo, y tiene un lapso de 3 meses, aunque en realidad es un proceso constante hasta el mes de diciembre y con reprogramaciones hasta julio del año siguiente (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

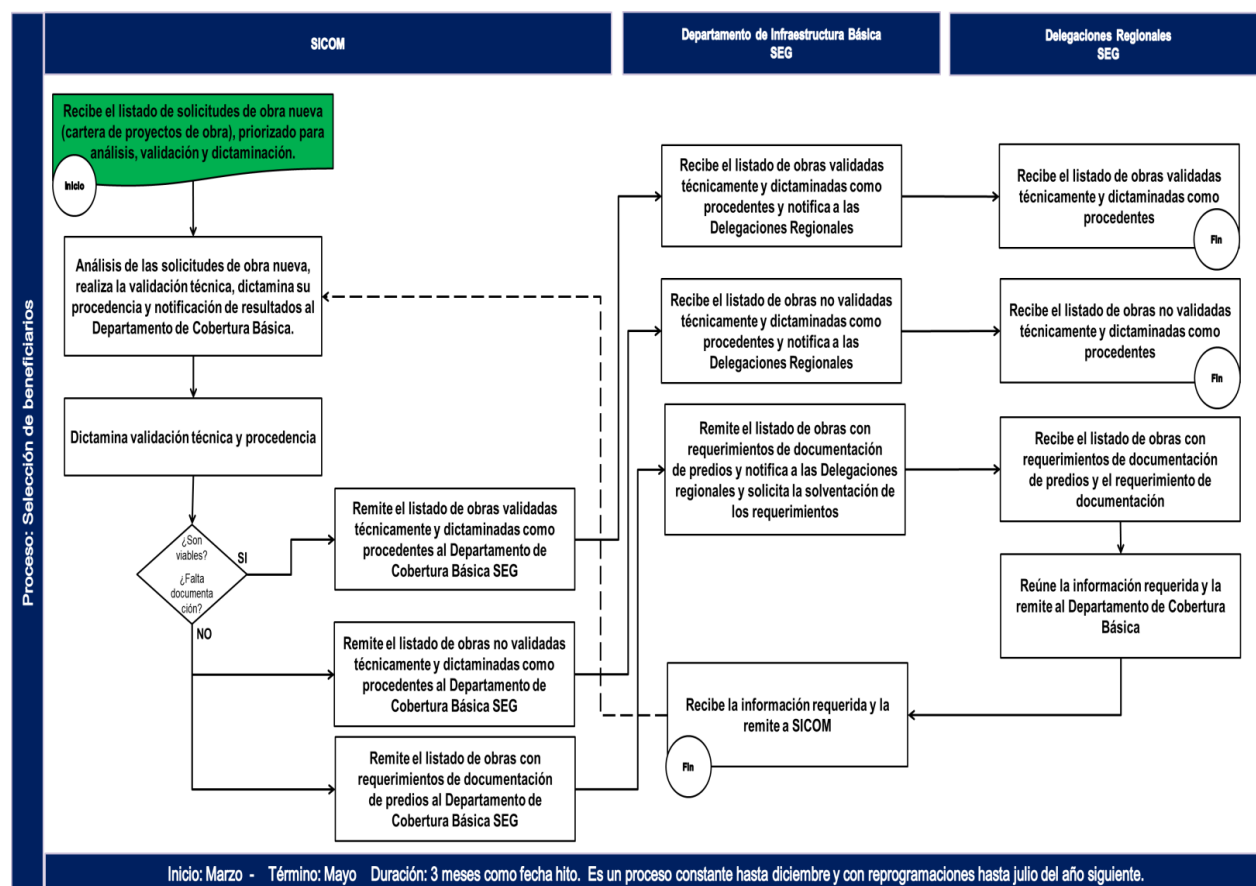


Figura 8. Diagrama Proceso de selección de beneficiarios. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

3.4.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso de solicitud de apoyos inicia en el mes de marzo con la recepción de SICOM de la cartera de proyectos propuesta por SEG y la validación técnica y dictaminación de procedencia de las obras se realiza durante todo el resto del año hasta la segunda semana de diciembre (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

Con la definición de la cartera de proyectos de obra y la requisición de mobiliario (que se realizó en el proceso anterior), se da inicio al proceso de producción de bienes o servicios.

3.4.2. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es relevante para la ejecución del resto de los procesos a que es en este momento se determina el número y ubicación de los espacios físicos (obra) a ejecutar y el mobiliario requerido para su equipamiento y se da inicio a la ejecución de las obras que es el equivalente a la producción de bienes o servicios.

3.4.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de selección de beneficiarios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de selección de	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.5. Proceso: Producción de bienes o servicios.

La producción de bienes o servicios es el proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa a través de la implementación de recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación; es decir, son las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

El proceso se describe con información de las cartas proceso: Programación para construcción de obra nueva y Compra de mobiliario para aulas nuevas, proporcionadas por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo²¹ y se ejecuta como se expone a continuación:

Para el componente de mobiliario, la primera actividad del proceso es la ejecución del proceso de adquisición de mobiliario (realización del proceso de compra) que es realizada por la Dirección de Adquisiciones de la SEG; y finaliza con la conclusión del proceso de licitación y la realización de los registros de los bienes contratados para la respectiva programación de la recepción de los bienes en los almacenes regionales, esta actividad es realizada por la Dirección de Adquisiciones de la SEG.

En el componente de obra nueva, la ejecución del proceso inicia con la integración de los expedientes técnicos que lleva a cabo la SICOM y termina con los pagos de finiquitos a la empresa constructora y la notificación de existencia de economías en caso de haberlas al Departamento de Infraestructura Básica de la SEG.

²¹ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 5. Actividades del Proceso de producción de bienes y servicios.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Mobiliario				
1	Realización del proceso de adquisición de mobiliario.	Dirección de Adquisiciones	Proceso de compra realizado	3 meses Marzo – Mayo (Constante hasta diciembre y reprograciones hasta julio del año siguiente)
2	Entrega de muestras de los productos contratados	Licitantes contratados	Muestras entregadas en almacén regional	
3	Análisis, validación de las especificaciones y marca de las muestras validadas	Departamento de Infraestructura Básica	1.-Muestras validadas 2.- Acta de conformidad firmada 3.- Muestras validadas marcadas y entregadas a cada responsable de almacén regional.	
4	Verifica las características físicas y técnicas del mobiliario en el proceso de recepción, conforme a lo establecido en el Catálogo de Mobiliario Escolar	Departamento de Infraestructura Básica	1.- Acta de conformidad firmada	
5	Concluido el proceso de licitación, realiza en el SINA la interface de los bienes contratados a recibir en cada almacén regional, con la finalidad de que los responsables de los almacenes regionales puedan programar y registrar la recepción de los bienes adquiridos.	Dirección de Adquisiciones de la SEG	Bienes contratados a recibir en cada almacén regional registrados en el SINA	
Fin del componente				
Obra nueva				
6	Integración de los expedientes técnicos	SICOM	Expedientes técnicos integrados	9 meses Marzo – Diciembre (Reprograciones hasta julio del año siguiente)
7	Ejecución de proceso de licitación, contratación y ejecución de obra.	SICOM	1.- Licitación de obras 2.- Contratación de obras. 3.- Ejecución de obras.	
8	Solicita la disponibilidad de recursos a SEG	SICOM	Solicitud de disposición de recursos	
9	Notifica la disponibilidad de recursos a SICOM	Dirección General de Presupuesto y Finanzas, SEG	Oficio de notificación	
10	Contratación de obra y solicitud de pago de anticipos a la SEG	SICOM	1.- Registro de contrato	

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
			2.- Solicitud de pago de anticipo al contratista	
11	Realiza la transferencia de recursos	Dirección General de Presupuesto y Finanzas, SEG	Transferencia de recursos ejecutada.	
12	Verificaciones de avance físico de las obras	SICOM	Visitas de verificación in situ.	
13	Seguimiento y registro de avance en los sistemas de verificación	Departamento de Infraestructura Básica SEG	Avances de obra y financieros registrados en los sistemas que aplique	
14	Finiquito: SICOM remite a la Subsecretaría de Administración y Finanzas de la SEG el acta total y las fianzas, la estimación final y las solicitudes de pago.	SICOM	1.- Solicitudes de pago 2.- Documentación de soporte de la solicitud	
15	Notificación de existencia de economías al Departamento de Infraestructura Básica de la SEG	SICOM	Notificación de economías al DIB-SEG.	
Fin del componente				
Fin del proceso				

En el proceso de producción de bienes se pone en marcha la ejecución de las obras vía la realización de la licitación, la contratación y los pagos correspondientes a los contratistas, así como, la adquisición del mobiliario necesario para equipar los nuevos espacios educativos (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En este proceso intervienen, en el componente de mobiliario: La Dirección de Adquisiciones, el Departamento de Infraestructura Básica y los Licitantes contratados.

Y en el componente de obra nueva: La SICOM, la Dirección General de Presupuesto y Finanzas y el Departamento de Infraestructura Básica de la SEG. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

La ejecución del proceso inicia en marzo y finaliza como fecha hito en el mes de diciembre, aunque en ese mes, lo que concluye en realidad son las contrataciones de

obra²² porque la ejecución de estas es continua hasta que se concluyen, e incluso pueden finalizar hasta julio del año siguiente (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

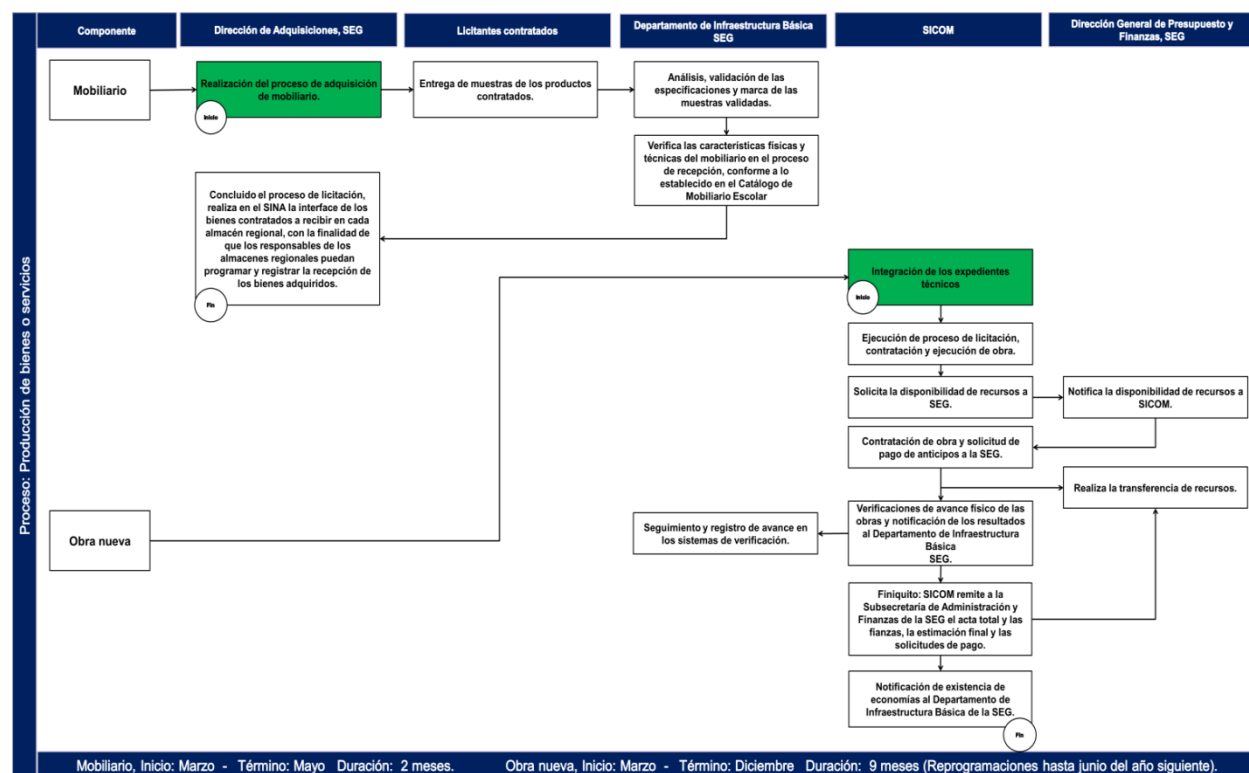


Figura 9. Diagrama Producción de bienes y servicios. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

3.5.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso se divide en dos componentes: Mobiliario y obra nueva.

La ejecución del componente de mobiliario inicia con la realización del proceso de adquisición de los bienes en el mes de marzo y termina con el registro del mobiliario adquirido en el SINA para la programación de la recepción en los almacenes regionales, la fecha hito de finalización de las actividades es en mayo, aunque en realidad es un proceso que se ejecuta de manera continua hasta el mes de diciembre y en algunos

²² La Ley de Coordinación Fiscal permite comprometer los recursos del año fiscal teniendo un contrato de por medio y ejercer los recursos hasta el mes de marzo del año siguiente.

casos hasta julio del año siguiente (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

El componente de obra nueva inicia con la integración de los expedientes técnicos por parte de la SICOM en el mes de marzo y termina con el pago de finiquitos y la notificación por parte de la SICOM al Departamento de Infraestructura Básica de la SEG de la existencia de economías; este proceso, la fecha hito de finalización de las actividades es en diciembre, aunque en realidad es un proceso que se ejecuta de manera continua y en algunos casos se extiende hasta julio del año siguiente (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

Esta actividad de cierre del proceso, abre paso a la ejecución del siguiente proceso que es la entrega de distribución de apoyos.

3.5.2. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es relevante para la ejecución del programa ya que es en este momento cuando se materializan las obras (bienes ofertados por el programa) programadas a ejecutar durante el año, además de la adquisición del mobiliario para equipar los nuevos espacios educativos.

3.5.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de producción de bienes o servicios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.6. Proceso: Distribución de apoyos.

La distribución de los apoyos es el proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen, es decir, en donde se obtuvo dicho bien o servicio al punto de destino final en donde se encuentra el beneficiario del programa (Coneval, 2013, p. 5).

Este proceso aplica únicamente para el componente de mobiliario, ya que, en el componente de obra, la construcción de esta es en el sitio donde va a quedar instalada de por vida.

El proceso en lo que corresponde al componente de mobiliario, se describe con información de la carta proceso: Compra de mobiliario para aulas nuevas, proporcionadas por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo²³ y se ejecuta como se expone a continuación:

La primera actividad es la entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente, esto en los meses de mayo a junio y la última actividad es la entrega del mobiliario a las escuelas que llevan a cabo las USAES, esta actividad también se ejecuta en los meses de mayo a junio (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 5. Actividades del Proceso de distribución de apoyos.

²³ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Mobiliario				
1	Entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente.	Licitantes contratados	1.- Bienes entregados. 2.- Acuse de recibo firmado por el responsable de almacén regional. 3.- Copia de la factura recibida por el responsable de almacén regional.	2 meses Mayo - Junio
2	Entrega a las USAES	Almacén regional	1.- Mobiliario entregado a las USAES 2.- Vales de salida de almacén/recepción 3.- Movimientos registrados en el SINA	
3	USAES entregan a las escuelas	USAES	1.- Mobiliario entregado a las escuelas 2.- Evidencia fotográfica 3.- Vales de salida de almacén/recepción 4.- Movimientos registrados en el SINA	
4	Reciben los bienes y equipa los nuevos espacios educativos.	Director o encargado de plantel	1.- Acta de recepción conforme 2.- Movimientos registrados en el SINA	
Fin del componente				
Fin del proceso				

En el proceso de distribución de apoyos se pone en marcha la estrategia de entrega de los bienes adquiridos (mobiliario) a los almacenes de las Delegaciones Regionales y estos a su vez lo ponen a disposición de las USAES y éstas realizan la entrega a las escuelas. Estas actividades se llevan a cabo en los meses de mayo a junio, previo al inicio del ciclo escolar (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En este proceso intervienen: Los licitantes contratados (proveedores), Responsables de los almacenes regionales y los encargados de las USAES (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

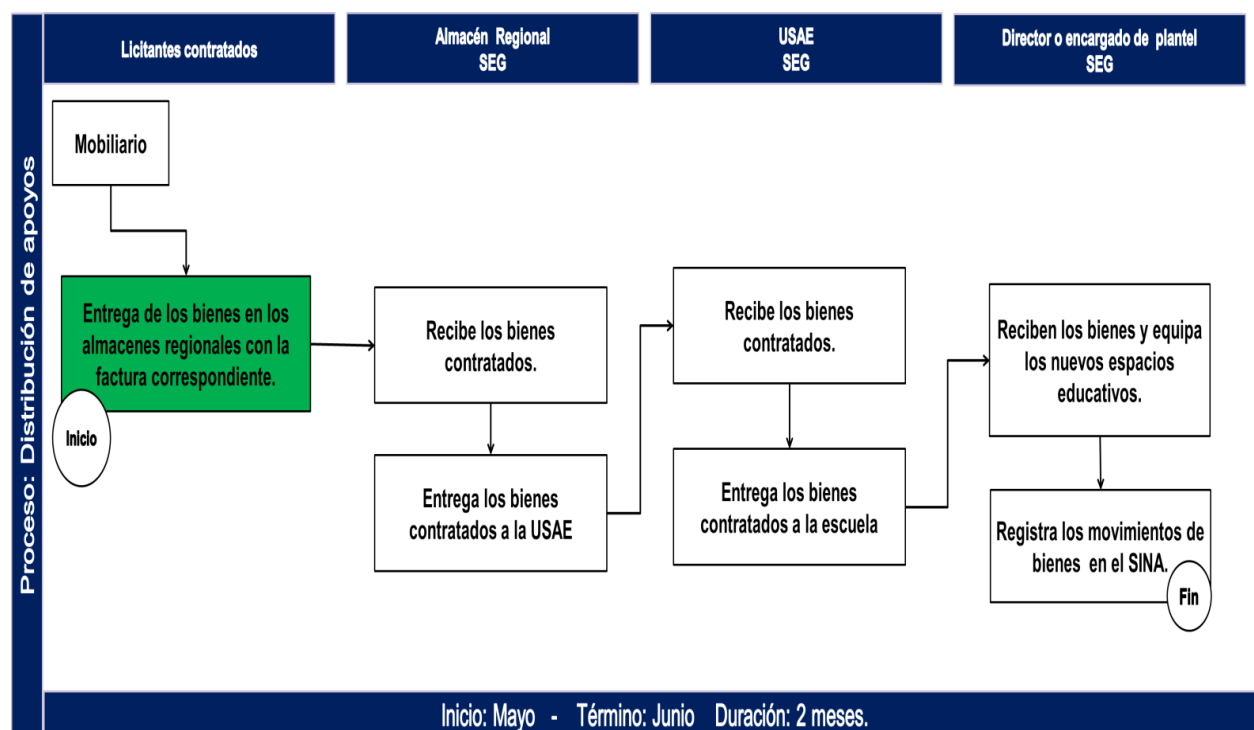


Figura 9. Diagrama Distribución de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671» Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

3.6.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso inicia en el mes de mayo con la entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente y finaliza con la recepción del mobiliario en las escuelas en el mes de junio (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

Esta actividad de cierre del proceso, abre paso a la ejecución del siguiente proceso que consiste en la entrega de apoyos.

3.6.2. Importancia estratégica del proceso.

Este proceso es relevante para la ejecución del programa porque es cuando se recibe el mobiliario para equipar los nuevos espacios educativos.

3.6.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de distribución de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de distribución de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.7. Proceso: Entrega de apoyos.

El proceso de entrega de apoyos se integra por un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo; en otras palabras, realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el programa (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

El proceso se describe con información de las cartas proceso: Programación para construcción de obra nueva y Compra de mobiliario para aulas nuevas, proporcionadas por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo²⁴ y se ejecuta como se expone a continuación:

²⁴ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

El proceso se divide en dos componentes: Mobiliario y obra nueva.

Para el componente de mobiliario, la primera actividad es la Programación de entregas de bienes de acuerdo a las bases establecidas en el contrato, en donde el responsable es la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, SEG y se lleva a cabo en los meses de mayo a junio; y finaliza con la generación de las altas de mobiliario en el Sistema de Inventarios y Almacenes (SINA), que lleva a cabo la persona responsable del almacén regional.

En el componente de obra nueva, la primera actividad del proceso consiste en el envío que la SICOM hace a Dirección General de Educación Básica y a las Delegaciones Regionales del Reporte de actos programados de entrega recepción de obras, durante el año, y la última corresponde a la notificación de las incidencias de obra a los contratistas y el seguimiento a las acciones de atención que éstos hagan a cada una de ellas o bien a la solución por medio de las garantías realizado por la misma SICOM.

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 6. Actividades del Proceso de entrega de apoyos del programa.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Mobiliario				
1	Programación de entregas de bienes de acuerdo a las bases establecidas en el contrato,	Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, SEG	Programa de entrega de bienes a los almacenes regionales	2 meses Mayo - Junio
2	Entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente.	Licitantes contratados	1.- Bienes entregados. 2.- Acuse de recibo firmado por el responsable de almacén regional. 3.- Copia de la factura recibida por el responsable de almacén regional.	
3	Entrega de factura original a la Dirección de Adquisiciones de la SEG para su envío a la Dirección de Cobertura Básica	Licitantes contratados	Factura original entregada en la Dirección de Adquisiciones de la SEG	
4	Generación de las altas de mobiliario en el Sistema de Inventarios y Almacenes (SINA)	Responsable de almacén regional	1.- Movimientos registrados en el SINA	

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
Fin del componente				
Obra nueva				
12	SICOM remite a la Dirección General de Educación Básica y a las Delegaciones Regionales del Reporte de actos programados de entrega recepción de obras, durante el año.	SICOM	Programación de actos de entrega-recepción de obras	Marzo hasta antes del inicio de ciclo escolar (proceso continuo)
12.1	Recibir de conformidad y firma del Acta de Entrega Recepción por parte del Director o Encargado del Plantel.	El Director o Encargado del Plantel	1.- Recepción de la obra 2.- Acta de Entrega Recepción firmada	
13	Remisión de las incidencias de obra al Departamento de Infraestructura Básica	Delegaciones Regionales SEG	Listado de incidencias de obra entregado al Departamento de Cobertura Básica SEG	
14	Concentra y analiza de las incidencias de obra e informa a la SICOM	Departamento de infraestructura Básica	Notificación de incidencias de obra a SICOM.	
15	SICOM notifica las incidencias al contratista y da seguimiento a las acciones de atención o aplica las garantías correspondientes.	SICOM	1.- Seguimiento a las acciones de atención a las incidencias de obra reportadas.	
16	Atienden y en su caso solucionan las incidencias reportadas	Constructor/Proveedor	Acciones correctivas para las incidencias de obra reportadas	
Fin del componente				
Fin del proceso				

En este proceso se lleva a cabo la entrega de las obras que se van concluyendo durante el ejercicio fiscal, con su respectiva dotación de mobiliario para su uso inmediato (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

En el componente de mobiliario intervienen: La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales de la SEG; Los licitantes contratados; Responsable del almacén regional, los Directores o encargados de plantel SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

Respecto a la obra nueva, tenemos que intervienen: SICOM; El Director o Encargado del Plantel; las Delegaciones Regionales SEG; Departamento de infraestructura Básica y el Constructor/Proveedor/Contratista SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

Las actividades del componente de mobiliario se ejecutan en un lapso de 2 meses entre el mes de mayo y junio.

Las actividades del componente de obra se ejecutan a partir del mes de marzo y hasta antes de inicio del ciclo escolar (agosto) (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a; SEG c 2010; SEG d 2022; SEG e 2022).

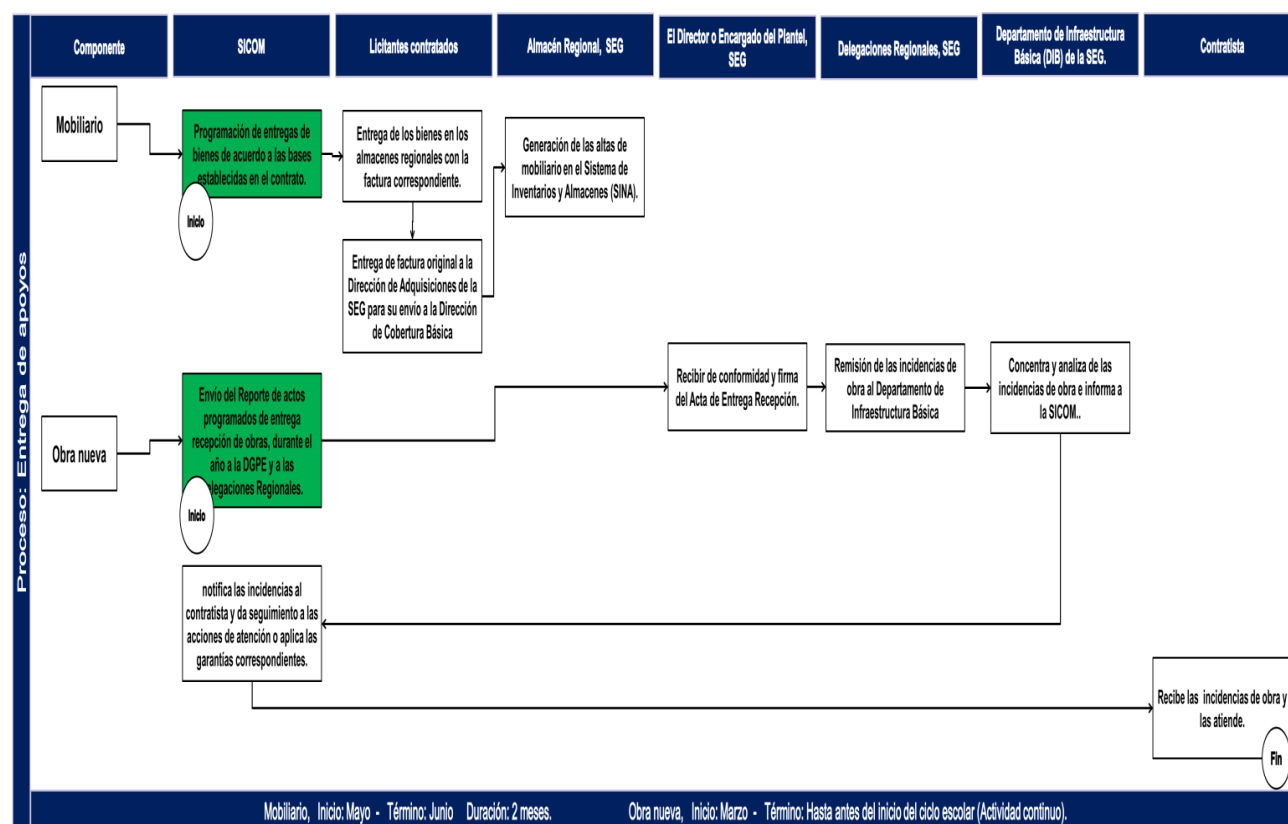


Figura 10. Diagrama Proceso de entrega de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG.

3.7.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso inicia con la entrega del programa anual de terminación y entrega de obras por parte de la SICOM como ente encargado de la ejecución de obra a las Delegaciones

Regionales y a la Dirección General de Educación Básica, y finaliza con la notificación de las incidencias de obra a los contratistas y el seguimiento a la atención que los contratistas den a las incidencias por parte de la SICOM.

Con esto se cierra el ciclo de ejecución de obra y también la fase de elaboración y entrega de los bienes o servicios que otorga el programa; de igual forma da inicio a la fase de seguimiento a los beneficiarios y el monitoreo de los apoyos.

3.7.2. Importancia estratégica del proceso.

El proceso es relevante dentro del ciclo de ejecución del programa, dado que con él se da fin a la fase de elaboración y entrega de bienes, con lo que se da cumplimiento a las metas establecidas para el año y al mismo tiempo se da paso a la fase exploratoria de “medición” del impacto que los apoyos otorgados por el programa tienen en los beneficiarios.

3.7.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de entrega de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de entrega de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.8. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado, es decir, se pretende conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables generados por el programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

En la documentación proporcionada para llevar a cabo la evaluación no se encontró información sobre este proceso, sin embargo, durante las entrevistas el personal encargado de la implementación del programa indicó al equipo evaluador que el programa no realiza seguimiento a beneficiarios ni monitoreo de apoyos (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022; FiArr, 2022^a).

Respecto al monitoreo de apoyos en lo que se refiere a la medición de su producción y entrega, se identificó en la documental proporcionada para la evaluación y en los resultados de la encuesta aplicada al personal operativo (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022), que el programa reporta avances en diferentes sistemas institucionales²⁵, tanto a nivel federal como estatal e incluso uno interno de la SEG. También se proporcionó al equipo evaluador un documento en el que se describe el proceso aplicado en la actualización del padrón de beneficiarios que es un instrumento de seguimiento a los apoyos otorgados por el programa a los beneficiarios.

Sin embargo, no se identificó un documento específico en el que se describa como se lleva a cabo el proceso de seguimiento a beneficiarios. Respecto al monitoreo de apoyos en lo que se refiere a la medición de su producción y entrega, esto se realiza a través de los sistemas institucionales: federal, estatal e institucional de la SEG.

3.8.1. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos obtuvo los resultados siguientes:

²⁵ Portal de los Recursos Federales Transferidos (SRFT). Sistema de Evaluación al Desempeño (SED). Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato (SIIEG). Portal Estatal GtoConstruye.

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	INSUFICIENTE	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	INSUFICIENTE	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	

3.9. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.

La contraloría social y satisfacción de usuarios es el proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa (Coneval, 2013, p. 5).

El proceso de contraloría social del programa, se describe con la información de la carta proceso: Contraloría social proporcionada por la SEG y enriquecida con los datos obtenidos de la estrategia de trabajo en campo²⁶ y se ejecuta como se expone a continuación:

Inicia con la identificación de los programas sociales estatales a cargo de las dependencias y entidades referentes a la educación, que realiza el Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos de la SEG en el mes de enero (FiArr g,

²⁶ La encuesta y la entrevista al personal directivo y operativo del programa.

2022) y finaliza con Respuesta personalizada a todos los comentarios recibidos (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

Este proceso se ejecuta de manera compartida entre la SEG y la SICOM. Por un lado, el despliegue de la capacitación a los COCOSOP, la sistematización de las cédulas y la respuesta a cada una de ellas es realizado por la SEG; mientras que la SICOM se encarga llevar a cabo el despliegue operativo de aplicación de las cédulas a cada COCOSOP conforme va finalizando la ejecución de las obras y realizándose la entrega (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022).

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 7. Actividades del Proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Identificar a los programas sociales estatales a cargo de las dependencias y entidades referentes a la educación	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG	1.- Programas sociales estatales referentes a la educación identificados.	12 meses Enero – Diciembre Proceso continuo se implementa cada que se inicia y termina una obra.
2	Hacer de conocimiento a las UR de los Programas Educativos sociales sujetos a Contraloría Social.	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG	1.- UR's notificadas.	
3	Capacitar en el plan anual de trabajo de contraloría social en programas sociales estatales a los servidores públicos líderes de los programas.	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG	1.- Líderes de programas capacitados en contraloría social.	
4	Firmar los acuerdos en materia de contraloría social que sean necesarios para la implementación y operación de la contraloría social en los programas estatales, cuando sea requerido.	STRC	1.- Acuerdos en materia de contraloría social firmados	
5	Implementar y capturar las cédulas ciudadanas o instrumentos de evaluación derivadas de la implementación de la Contraloría Social	SICOM -		
5.1	Seleccionar los municipios a los que se les aplica la encuesta. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	SICOM	Municipios en los que se hará el despliegue de aplicación de cédulas	

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
5.2	Conformación de los comités en cada escuela (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	SICOM	Acta de instalación del COCOSOP	
5.3	Implementación de la difusión y capacitación a los miembros del COCOSOP (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG	1.- Miembros de los COCOSOP capacitados en contraloría social.	
5.4	Aplicación de la cédula de contraloría social. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	SICOM	1.- Cédulas de Contraloría Social debidamente requisitadas por los integrantes de los COCOSOP.	
5.5.	Entrega a las cédulas al Departamento de Infraestructura Básica de la SEG. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	SICOM	Cédulas de contraloría social entregadas.	
6	Captura de las cédulas en el sistema de contraloría social de la STRC. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	Departamento de Infraestructura Básica, SEG	Cédulas capturadas en el sistema.	
6.1	Identificación y clasificación de comentarios: Positivos, negativos, solicitudes, quejas, etc... (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	Departamento de Infraestructura Básica, SEG	Comentarios de las cédulas clasificados.	
6.2	Respuesta personalizada a todos los comentarios recibidos. (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022)	Departamento de Infraestructura Básica, SEG	Comentarios atendidos con una respuesta.	
Fin del proceso				

Este proceso se lleva a cabo como lo establece la normativa aplicable. Dividiendo el proceso operativo de implementación en dos fases: Por un lado, fase de capacitación que es desarrollada por la SEG y por otro, la operativa, que corresponde al levantamiento de las cédulas de contraloría social que es desarrollada por la SICOM. Esta división de actividades, fue acordada entre la SEG y la SICOM con acompañamiento de la STRC como ente normativo del proceso de contraloría social.

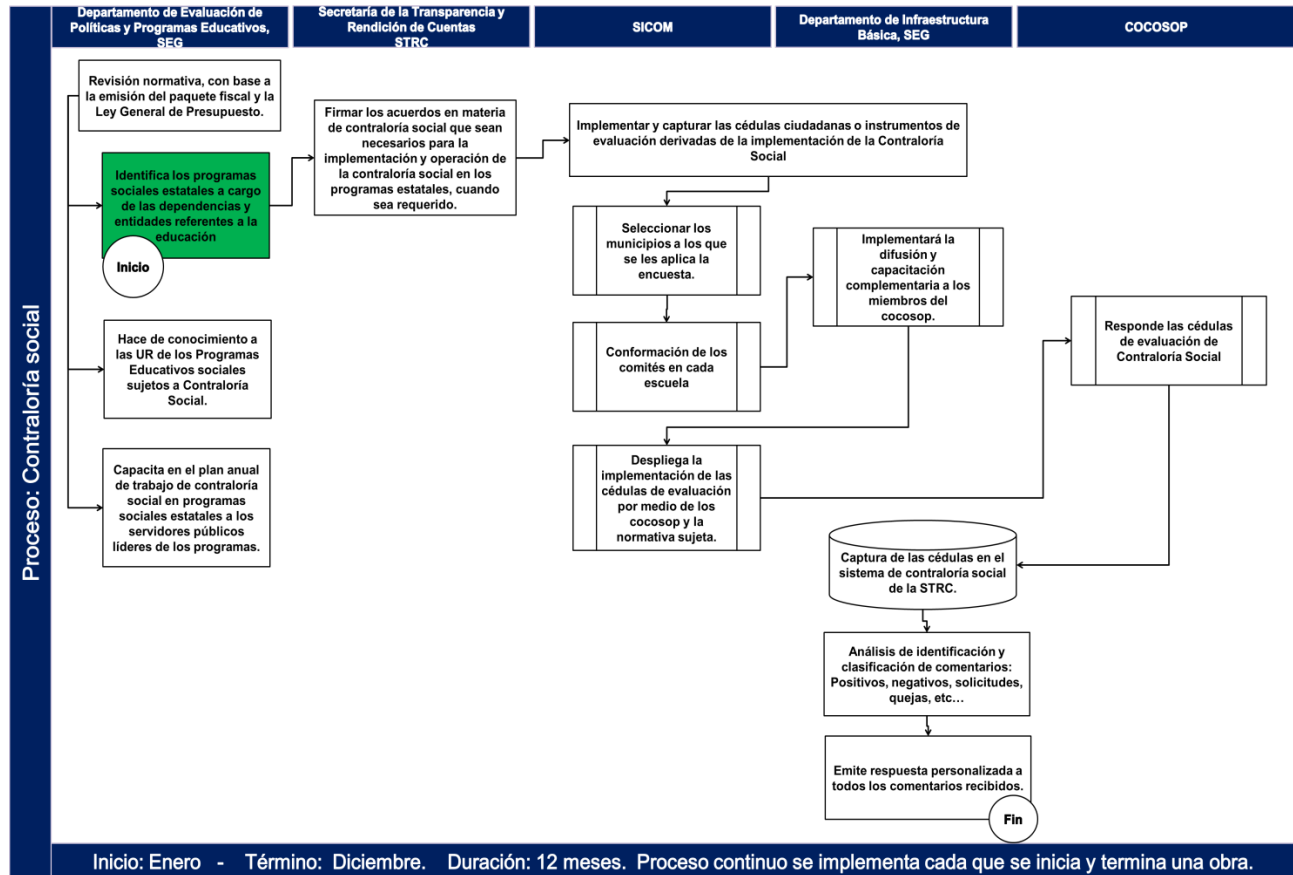


Figura 11. Diagrama proceso de contraloría social. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

En un documento adicional cuyo nombre es: 9. Documento que describa los procesos de monitoreo.pdf Mencionan que como mecanismo adicional para la Recepción y atención a las quejas y denuncias emitidas, están a disposición de los usuarios los puntos de contacto siguientes:

- Al contacto de Atención ciudadana de la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG): Correo electrónico: atencionciudadana@seg.guanajuato.gob.mx Número telefónico: 800 890 30 80
- Sección contáctanos de la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM): <https://sicom.guanajuato.gob.mx/contactanos/>
- Sección Reporte ciudadano de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas (STyRC): <https://strc.guanajuato.gob.mx/reporteciudadano/>

3.9.1. Importancia estratégica del proceso.

El proceso es importante para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia del ejercicio de los recursos públicos y de la eficiencia del gasto, así como de la calidad de los bienes y servicios que se generan con las acciones gubernamentales.

3.9.2. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

3.10. Proceso: Monitoreo y evaluación.

La evaluación y monitoreo es el 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 (Coneval, 2013, p. 5).

El proceso se describe con información de la carta proceso: Evaluación de programas y proyectos, proporcionadas por la SEG identificando que se implementa de la manera siguiente:

Inicia en el mes de abril, con la remisión de los datos de identificación del programa social a evaluar que la UR responsable de su operación, envía al Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos y finaliza en el mes de febrero del año siguiente, con la elaboración y presentación del Plan de Trabajo de acuerdo de atención a los ASM enviado por la Dirección General de Evaluación Educativa a la Dirección General de Planeación y Estadística oficializado vía oficio.

En la tabla siguiente, se describen todas las etapas de ejecución del proceso.

Tabla 6. Actividades del Proceso de monitoreo y evaluación.

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
1	Cada Unidad Responsable presentará dentro de los siguientes 10 días hábiles, mediante oficio dirigido a la DGEE, los datos de identificación del programa a evaluar.	UR SEG	1.- Programas sociales estatales a evaluar con datos de identificación completos.	12 meses Abril del año fiscal vigente – Febrero del año fiscal siguiente
2	Designación de enlaces de coordinación entre la UR responsable del programa y el Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos.	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG UR Responsable del programa	1.- Enlaces designados.	
3	Reunión de planificación de la evaluación , para definir: A. Validar el tipo de evaluación (asesoría de los tipos de evaluación: diseño, procesos, desempeño, resultados e impacto). B. Confirmar disponibilidad del presupuesto y periodo para su ejercicio. C. Descripción general del proceso de evaluación de programas y proyectos. D. Roles y responsabilidades de los actores durante el proceso de evaluación. E. Revisión de información mínima del programa.	DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos SEG UR Responsable del programa	1.- Características de la evaluación a aplicar definidos.	
4	Elaboración de los TDR por parte de la UR y validación por el Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos.	UR Responsable del programa DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos	1.- Acuerdos en materia de contraloría social firmados	

Número	Actividad (Descripción)	Responsable	Producto / Resultado	Tiempo
5	Definición si la evaluación es externa o interna y despliegue del proceso administrativo de contratación correspondiente.	UR Responsable del programa.	1.- Definición de la forma de evaluación: externa o interna. 2.- Despliegue del proceso de contratación.	
6	Atención a los requerimientos, supervisión de avances y revisión y aprobación del informe final de evaluación.	UR Responsable del programa. DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos	1.- Revisión de avances del informe de evaluación. 2.- Revisión y en su caso validación del informe final.	
7	Documento de posicionamiento para las recomendaciones (ASM)	UR Responsable del programa. DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos	Documento de posicionamiento.	
8	Plan de Trabajo de acuerdo de atención a los ASM enviado por la Dirección General de Evaluación Educativa a la Dirección General de Planeación y Estadística oficializado vía oficio.	UR Responsable del programa. DEPyPE.- Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos	Plan de trabajo para la atención de los ASM	
Fin del proceso				

En este proceso se llevan a cabo los diferentes tipos de evaluación al programa social estatal, dependiendo del grado de operación y consolidación en que se encuentra; en el caso que nos ocupa, se realiza la evaluación de sus procesos operativos internos, en la que se lleva a cabo un análisis exploratorio-comparativo de cada proceso respecto de las características de funcionamiento mínimo que deben presentar para el logro de los objetivos para los que fue creado el programa; así como, de los instrumentos y herramientas aplicadas para el seguimiento y medición del cumplimiento de sus metas e indicadores.

En lo que se refiere al monitoreo de avance de sus metas, indicadores y objetivos, al analizar la información proporcionada para la evaluación, se identificó que la información de avance del programa es reportada en diferentes sistemas, entre los que se encuentran:

Tabla 8. Sistemas de información mediante los cuales se monitorea y mide el avance de los indicadores, metas, beneficiarios y/o apoyos entregados.

Nivel	Sistema	Periodicidad de seguimiento	Descripción
Federal	Portal de los Recursos Federales Transferidos (SRFT)		Liga acceso: https://www.mst.hacienda.gob.mx El Portal de los Recursos Federales Transferidos (SRFT) tiene como fin homologar la información que las entidades federativas y municipios proporcionan para dar seguimiento al ejercicio, destino y resultados de los recursos federales que se transfieren, con el fin de fortalecer el Sistema de Evaluación del desempeño (SED) Y el Presupuesto Basado en Resultados (PbR). El Portal cuenta con 4 módulos cuyas características son las siguientes: Módulo Destino del Gasto: Tiene como componente la Gestión de Proyectos. Se registra el avance físico y financiero, así como la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos federales. Usuario: Capturista

Nivel	Sistema	Periodicidad de seguimiento	Descripción
			Módulo Ejercicio del Gasto: Tiene como componente el Avance Financiero. Se registra el avance financiero de la totalidad de los programas, fondos o convenios, desagregado por partida genérica. Usuario: Revisor Módulos Resultados: Tiene como componente los Indicadores. Se registran las metas y avances de los indicadores de los Fondos de Aportaciones Federales. Usuario: Capturista. También tiene como componente las Evaluaciones. Se registran las evaluaciones realizadas a programas financiados con recursos federales o a los propios programas federales. Usuario: Observador / Consultante
Estatal	Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)	Mensual	Liga acceso: http://sed.guanajuato.gob.mx/login Herramienta que a través de la Secretaría de Finanzas, Inversión

Nivel	Sistema	Periodicidad de seguimiento	Descripción
			y Administración administra la información en cuanto al programación, presupuestación y monitoreo de los programas presupuestarios relacionados a la infraestructura escolar de nivel básico. Ya que instituye mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados por la intervención en beneficio de la población. Permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico. El registro se realiza desde la planeación en el Banco Integral de Proyectos a nivel propuesta para que permita analizar la viabilidad de los proyectos y asignación de recursos. Posterior a ello se realiza seguimiento en programación y seguimiento de

Nivel	Sistema	Periodicidad de seguimiento	Descripción
			los proyectos de inversión, mostrando el avance físico y financiero del recurso ejercido en el periodo, así como los beneficiarios que impactan
	Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato (SIIEG)	Mensual	Liga acceso: http://sieg.seg.guanajuato.gob.mx / Plataforma que contiene el desagregado de información a nivel de escuela y en la que se integra mensualmente la información a lo largo de las diferentes etapas del ciclo presupuestal de los proyectos de inversión de esta Secretaría. Además de ser insumo para generar los tableros de información de acuerdo a los requerimientos de Jefatura de Gabinete (Proyecto iGto), IPLANEG, SEDESHU y SFIA (entre otros). El seguimiento se particulariza por cada contrato ejecutado en el ejercicio, en su comportamiento de avance físico y financiero del recurso ejercido, las afectaciones presupuestales

Nivel	Sistema	Periodicidad de seguimiento	Descripción
			que va sufriendo a lo largo de su desarrollo. Así mismo se plasma el contexto del contrato en cuanto a montos autorizados, beneficiarios atendidos, preparación de la obra, alcances.
	Portal Estatal GtoConstruye	Semanal	Liga acceso: https://guanajuatoconstruye.mx/gtoconstruye_sicom/ La ejecución de las Obras está a cargo de la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad de Guanajuato (SICOM), la cual dentro de su página principal, reportan información y avances de los trabajos realizados.

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

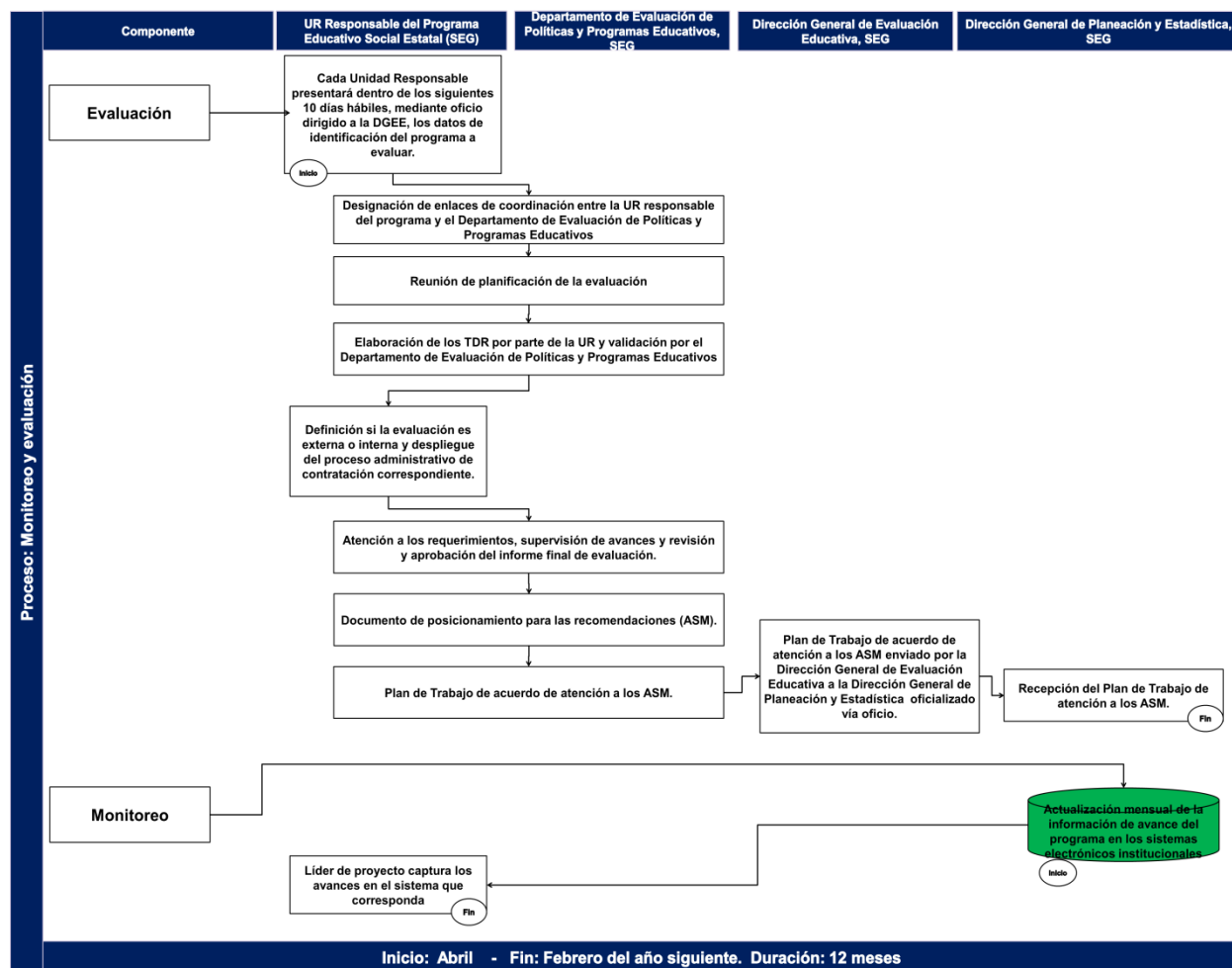


Figura 12. Diagrama proceso de monitoreo. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

El programa «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa», ha tenido evaluaciones externas anteriores; en el 2020, una en materia de Diagnóstico y Diseño y en el 2021, una en materia de Consistencia y Resultados.

3.10.1. Límites y pertinencia del proceso.

El proceso inicia en el mes de abril con la entrega de los datos de identificación del Programa educativo social a evaluar y finaliza en febrero con la integración del plan de trabajo para la atención de los ASM y el envío oficial de este por parte de la Dirección General de Evaluación Educativa a la Dirección General de Planeación y Estadística (SEG g 2022).

Este proceso cierra el ciclo de operación del programa y da paso a la atención a las recomendaciones, transformadas en Aspectos Susceptibles de Mejora a través de los cuales se pretende mejorar la operación y con ello el desempeño del programa y un mejor logro de sus objetivos en beneficio de la población beneficiaria.

3.10.2. Importancia estratégica del proceso.

La relevancia de realizar evaluaciones a los programas radica en que sus resultados permiten identificar áreas de oportunidad, a través de las cuales se puede mejorar el desempeño, y por ende, los resultados y alcance de los objetivos para el que fue creado el programa.

3.10.3. Semáforo del grado de consolidación del proceso.

En el proceso de planeación obtuvo los resultados siguientes:

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de monitoreo y evaluación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

4. Hallazgos.

4.1. Valoración global de la operación del programa.

La Secretaría de Educación acaba de tener una reestructura interna que se comenzó a implementar en el mes de octubre del 2022, derivado de esto, los nombres de las áreas y sus funciones tuvieron cambios y el personal aún no está totalmente familiarizado con los cambios.

Adicional a esto, se considera importante señalar que el programa es operado por la SEG recién un año atrás y que adicional a esta situación que puede considerarse compleja, se le agrega el hecho de que la operación del programa es compartida con la SICOM, situación que complejiza la operación.

4.1.1. Proceso de planeación.

El proceso de planeación está parcialmente documentado. No se tienen cartas descriptivas donde se plasme las actividades que se llevan a cabo para definir sus elementos estratégicos. La planeación operativa tampoco está documentada, aunque fue posible mapearla con las cartas proceso. La actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño, no está documentada, aunque en diferentes documentos se menciona que reportan avances de sus metas e indicadores en varios sistemas nacionales, estatales y de la SEG. El subproceso de actualización de la normativa no aplica, dado que el programa no está sujeto a reglas de operación estatales y hacer modificaciones a los Lineamientos de operación del fondo, no está en su ámbito de acción.

4.1.1.1. Sub proceso de planeación estratégica.

Con los documentos entregados para la evaluación, solo fue posible describir y mapear el subproceso de planeación operativa.

Aunque se detectaron evidencias de que si se realizan los subprocesos de: planeación estratégica y el de actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño; no se identificaron documentos u herramientas metodológicas que describan de como se llevan a cabo estos subprocesos.

4.1.1.2. Sub proceso actualización de normativa.

El programa no está sujeto a Reglas de Operación, por lo que, este subproceso no le aplica.

Los recursos del programa provienen de recursos federales transferidos y por ello no está sujeto a reglas de operación estatales, por lo que, el subproceso de actualización de la normativa no le aplica en este proceso evaluativo.

4.1.1.3. Actividades exitosas del proceso.

Se consideraron como actividades exitosas aquéllas acciones cuya ejecución agiliza, facilita o mitiga impactos negativos para el despliegue de las actividades o etapas siguientes.

En ese contexto, el personal que opera el programa detecta las abajo numeradas (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022):

- 1.- Iniciar el proceso de planeación con la identificación de las necesidades y tomar como parámetro la prospectiva de crecimiento y de demanda de nueva matrícula para la priorización de los apoyos.
- 2.- Planear en función de los ciclos escolares, otorga una ventaja de operación de 6 meses a un año de anticipación.
- 3.- Con las proyecciones de crecimiento de la demanda, se asegura que el ejercicio del gasto sea el más adecuado y pertinente.

4.1.2. Proceso de difusión.

No se identificaron documentos u herramientas metodológicas que describan de forma específica como se lleva a cabo este subproceso. La descripción y mapeo del subproceso se realizó con información obtenida de estrategia de trabajo en campo: La encuesta al personal operativo y las entrevistas.

El proceso de desarrolla prácticamente en una sola actividad e involucra a únicamente dos actores: Director de Cobertura en Básica y las Delegaciones Regionales (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022^a; FiArr, 2022).

Este proceso es determinante para el desarrollo del resto de las etapas del ciclo de operación del programa, ya que si los objetivos, los componentes y el resto de los elementos del programa no son conocidos, el desarrollo de los procesos se verá afectado y el desempeño del programa puede verse disminuido.

El proceso de difusión, no está documentado. No requiere de un sistema de monitoreo. No cuenta con mecanismos de mejora continua,

4.1.3. Proceso de solicitud de apoyos.

El proceso inicia su ejecución desde noviembre²⁷ del año fiscal anterior al vigente y de forma paralela a la presupuestación y planeación para ganar tiempo en la identificación de las necesidades de infraestructura y con ello presentar las solicitudes de apoyo con la mayor cantidad de documentación de soporte posible y con ello incrementar la viabilidad de la solicitud.

En algunos documentos se considera de manera tácita a las delegaciones regionales a las que se les autorizan obras como los beneficiarios del programa; pero en otros como por ejemplo el diagnóstico particular del proyecto de inversión, las poblaciones se definen como las personas susceptibles de utilizar las obras que se ejecuten.

El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.

El proceso no está documentado, y el conocimiento que los operadores tienen sobre el funcionamiento de este, es debido a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo, lo que implica, que con la presencia de variables externas, como por ejemplo la reingeniería de la Secretaría, el desempeño del programa se puede ver afectado al no contar con documentos que describan a detalle su flujo de actividades, aunque se cuente con cartas proceso, debido a que éstas solo tienen información parcial, pues solo consideran una fracción del proceso; aunque si pueden cumplir la función de guía general.

²⁷ Las solicitudes de apoyo se realizan mediante el MICRO y PRODET.

Con base en la información obtenida en la entrevista el personal de las oficinas centrales que efectúa esta labor es poco, pero es muy eficiente y creativo para dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.

La infraestructura disponible es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.

Los recursos financieros son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.

4.1.4. Proceso: Selección de beneficiarios.

El programa recién pasó a la administración y operación del programa en el 2021 y la responsabilidad de la ejecución se divide con la SICOM por lo que este proceso está en etapa de ajuste para adaptar su diseño a la nueva forma de ejecución la cual es compartida entre la SEG y la SICOM.

Con la información documental se identificó que el proceso no cuenta con un documento en el que se describa como se lleva a cabo la solicitud de apoyos en el marco de operación del programa, si bien estas actividades son consideradas dentro de la carta proceso: “Programación para Construcción de Obra Nueva”, la lógica y fin de construcción de ese instrumento no está definido en el marco de operación del programa y por tanto, no se vincula con el resto de sus procesos.

En este punto, es importante comentar que este proceso únicamente aplica para el componente de obra nueva, ya que el componente de mobiliario se otorga a todas las escuelas que requieran obra nueva derivada de la nueva matrícula, es decir, se equipa a todos los espacios educativos nuevos.

Además de la reciente transferencia del programa, la SEG tuvo un proceso de reingeniería que se comenzó a implementar en noviembre del 2022, lo que ha impactado aún más en la documentación de los procesos del programa.

Las actividades son conocidas por el personal que opera el programa, sin embargo, en las encuestas hubo diferencias en la identificación/definición de quienes son los beneficiarios del programa.

Las actividades están estandarizadas porque el programa cuenta con cartas proceso que hacen parte del manual de procesos de la Secretaría de Educación de Guanajuato.

Con base en la información obtenida en la entrevista, los recursos financieros son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.

4.1.5. Proceso: Producción de bienes o servicios.

El tiempo de ejecución del proceso está definido en 3 meses, de Marzo a Mayo del año fiscal vigente, sin embargo, en la realidad se ejecuta de manera constante hasta diciembre y reprogramaciones hasta julio del año siguiente.

El componente de obra es ejecutado de forma compartida entre la SICOM y la SEG, donde la primera realiza las actividades operativas, y la segunda las administrativas.

El componente de mobiliario es ejecutado en su totalidad por la SEG y aunque no dispone de un documento que describa el proceso en el marco de operación exclusivo del programa, cuenta con una carta proceso que les permite una ejecución altamente coordinada y cronometrada de las actividades para la adquisición de mobiliario.

Es necesario elaborar un documento en el que se describa de manera conjunta las actividades, tiempos e involucrados en su ejecución, de sus dos componentes: obra nueva y mobiliario, con el objetivo de identificar los momentos de cruce o vinculación en la ejecución de las actividades, y aprovechar las etapas de holgura y adelantar actividades para los momentos de saturación o en su caso evitar afectaciones por traslape de actividades.

Con base en la información obtenida en la entrevista en el componente de mobiliario, la infraestructura disponible para llevar a cabo las pruebas de calidad y de resistencia, es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.

4.1.5.1. Actividades exitosas del proceso.

Se consideraron como actividades exitosas aquéllas acciones cuya ejecución agiliza, facilita o mitiga impactos negativos para el despliegue de las actividades o etapas siguientes.

En ese contexto, en el componente de obra nueva se identifican las actividades siguientes (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022:

1.- Poner a disposición aulas móviles para que la ejecución de la obra inicie en la fecha pactada.

2.- SICOM avisa a la SEG las fechas de inicio de obra con antelación lo que permite que la escuela implemente las acciones necesarias para que la obra inicie sin contratiempos.

3.- Realizar reuniones de seguimiento de avance de obra con la presencia de los Titulares de ambas dependencias (SICOM y SEG), y contar con indicaciones precisas para cada caso.

4.- Contar con informes de avance físico y financiero de las obras y tomar acciones inmediatas para evitar que los posibles conflictos crezcan.

Para el componente de mobiliario (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022:

1.- Llevar a cabo acciones de verificación de la calidad de los bienes por el personal del Departamento De Infraestructura Básica.

2.- La realización de verificaciones de las instalaciones y condiciones de los almacenes regionales para procurar la conservación de los bienes adquiridos.

4.1.6. Proceso: Distribución de apoyos.

En el proceso de distribución de apoyos se pone en marcha la estrategia de entrega de los bienes adquiridos (mobiliario) con el que se equipan los espacios educativos nuevos en las escuelas.

Con base en la información obtenida en la entrevista el personal es considerado como poco para cubrir todas las actividades que implica la verificación del cumplimiento de los requerimientos técnicos y de calidad de los bienes, pero consideran que son muy eficientes y creativos u que esto les ha permitido dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.

4.1.6.1. Actividades exitosas del proceso.

El personal operativo del programa considera que en el proceso de distribución de apoyos las actividades que mejor funcionan son:

- La contratación y adquisición de mobiliario, porque se realiza conforme a la norma aplicable.
- La entrega a recepción porque se cuenta con mecanismos de verificación.

4.1.7. Proceso: Entrega de apoyos.

En esta etapa se lleva a cabo la entrega de las obras de los espacios educativos nuevos y del mobiliario para equiparlos.

Las entregas se realizan mediante un acto protocolario en el que en ocasiones asisten autoridades estatales y municipales reconocidas.

La entrega recepción se formaliza vía firma de acta de entrega-recepción que es firmada por el Director o Encargado del plantel donde se realizaron las obras.

La entrega en el componente de obra es ejecutada de forma compartida entre la SICOM y la SEG, donde la primera se encarga de los instrumentos legales, y la segunda de los administrativos y los protocolarios.

En componente de mobiliario es ejecutado en su totalidad por la SEG y está considerado en la carta proceso lo que les permite una ejecución altamente coordinada y cronometrada.

El proceso no cuenta con un documento en el que se describa las actividades de los dos componentes: mobiliario y obra nueva conjuntamente especificando, los tiempos e involucrados en su ejecución, lo que provoca que se puedan presentar incidentes en la ejecución de las actividades, al no tener identificados los momentos de cruce entre las actividades de ambos componentes.

Con base en la información obtenida en la entrevista en el componente de mobiliario, la infraestructura disponible para llevar a cabo las pruebas de calidad y de resistencia, de los bienes adquiridos es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.

4.1.7.1. Actividades exitosas del proceso.

El personal operativo encuestado, identifica que el proceso tiene las siguientes actividades exitosas:

Obra nueva:

- Recepción de la obra en tiempo y forma, realizada por la SICOM,
- Determinar a los contratistas tiempos establecidos en el contrato.

Mobiliario:

- La recepción del mobiliario conforme a las características adquiridas, en donde la Dirección de Cobertura en Básica verifica el cumplimiento.

4.1.8. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Durante el desarrollo de la evaluación el área responsable de la implementación y operación del programa identificó la carencia de una estrategia para dar seguimiento a los beneficiarios y el monitoreo de los apoyos y en la estrategia de trabajo en campo manifestaron que iniciarían el diseño de la herramienta metodológica y el instrumento para la colecta de la información, de tal forma que el año siguiente pudieran hacer su prueba piloto y finalmente instaurar formalmente la actividad y el proceso dentro de la operación del programa.

En términos de evaluación es importante mencionar que existen ambigüedades en la “definición / conceptualización” de quienes son los beneficiarios del programa, sobre todo, entre las personas que operan el programa, lo anterior se identificó a partir de que en la encuesta, el personal que dio respuesta menciona que no se otorgan beneficios directos por parte del programa y que derivado de esto, no se realiza seguimiento a beneficiarios. Siendo esta una afirmación “errónea” ya que, en la mayoría de los documentos de soporte de programa: diagnóstico del proyecto de inversión y en el del programa presupuestario las poblaciones se definen en función de la matrícula en el ciclo escolar, además, en los sistemas institucionales en los que se monitorean y reportan los avances en el cumplimiento de las metas e indicadores, se reportan como beneficiarios a las personas estudiantes. Resulta primordial, implementar acciones de homologación

de criterios respecto a la población beneficiaria del programa con los servidores públicos que laboran en él.

En lo que se refiere al monitoreo de apoyos, considerando que en la definición de los elementos a considerar para realizar el análisis del proceso, el monitoreo de los apoyos va encaminado a indagar sobre el “uso y/o aprovechamiento” que las personas beneficiarias hacen de los apoyos y sobre el “impacto o transformación” que ha tenido su vida a partir de recibir los apoyos, dado que el programa carece de un mecanismo para tal fin, no fue posible a la instancia evaluadora realizar el análisis indicado.

4.1.9. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.

Este proceso se lleva a cabo como lo establece la normativa aplicable. Dividiendo el proceso operativo de implementación en dos fases: Por un lado, la fase de capacitación que es desarrollada por la SEG y por otro, la operativa, que corresponde al levantamiento de las cédulas de contraloría social que es desarrollada por la SICOM. Esta división de actividades, fue acordada entre la SEG y la SICOM con acompañamiento de la STRC como ente normativo del proceso de contraloría social.

El proceso no cuenta con un documento en el que se describa las actividades para la implementación de la contraloría social, en el marco de operación exclusivamente del programa, haciendo explícitos: los tiempos e involucrados en su ejecución, lo que provoca que se puedan presentar incidentes en la ejecución de las actividades, al no tener identificados los momentos de cruce de actividades con otras fases y/o procesos del programa, a la vez que no se profundiza en las actividades puntuales que desarrolla cada secretaría para cumplir con su “parte” del proceso.

La carencia de este instrumento metodológico, puede llevar a errores y/u omisiones en la forma de ejecutar las actividades y por ende llevar a resultados distintos a los esperados."

4.1.10. Proceso: Monitoreo y evaluación.

El monitoreo del desempeño del programa, se realiza a través de la medición del cumplimiento en razón del número de apoyos entregados, sus metas, indicadores,

número de beneficiarios y ejecución de los recursos, entre otros... los cuales, se reportan en 4 diferentes sistemas institucionales.

Realizar el seguimiento al desempeño del programa en diversos sistemas, le permite contar con información actualizada y de diferente tipo, en el momento en que la requiera; además de que le permite tener certeza de que las decisiones respecto a la gestión del programa son tomadas con base en información fidedigna.

En este tema, el análisis de los documentos se enfocó en identificar como se realiza el reporte de avances en lo que se refiere a la generación y entrega de bienes que otorga el programa,

Encontrando lo siguiente: En los documentos proporcionados únicamente se encontró información sobre los sistemas institucionales en los que se reportan los avances, pero no como se implementa operativamente el proceso en el marco de funcionamiento de todo el programa.

En el archivo: 15.- Matriz del Marco Lógico del programa (MML).pdf, la Dirección de Evaluación proporcionó una Matriz del Marco Lógico del programa en la que, los indicadores de todos los niveles, hacen referencia a la ejecución de las obras y dejan completamente fuera la medición del componente de mobiliario, de tal forma que habría a que incluir indicadores que consideren el mobiliario.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Impacto)	Atención de las necesidades relacionadas con la construcción, reconstrucción, mantenimiento, rehabilitación y equipamiento de sus espacios educativos de la infraestructura Física Educativa para las niñas y niños y adolescentes entre 3 y 14 años de edad del estado de Guanajuato.	Ejecutar obras solicitadas	Programa de Obra Anual	Reducción de Riesgos sanitarios, estructurales y sociales en los planteles educativos. Atención y gestión eficaz Infraestructura en los planteles Educativos de nivel Básico.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Propósito (Resultados)	Proporcionar instalaciones y equipamiento a los niveles de educación básica, para una adecuada operación de los programas que tiene asignados conforme a la Ley general de Educación. Contribuyendo a mejorar la situación de los servicios educativos instalados para la atención de la demanda de los diferentes niveles y, en su caso, las nuevas necesidades que se requieran, invirtiendo en la creación, equipamiento, construcción, ampliación y rehabilitación de espacios de educación, canalizando los recursos que permitan consolidar y ampliar la oferta de estos servicios aumentando la cobertura en los diferentes niveles educativos.	Porcentaje de cumplimiento del programa de obra	Programa de Obra Anual	Planteles educativos de nivel básico con Suficiente y Eficiente infraestructura física educativa. Uso y mantenimiento adecuado de la infraestructura educativa atendida, por parte de los usuarios.
Componentes (Productos y Servicios)	Creación de nuevos planteles educativos donde se atiende la cobertura Migrantes interestatales. Sustitución de inmuebles por cumplimiento de vida útil o desastres naturales. Rehabilitación y mantenimiento de espacios sustentables, accesibles y seguros la infraestructura de educación Básica.	Obras realizadas solicitadas (Anual)	Programa de Obra Anual	Entrega de Obras de nuevas creaciones, sustituciones o de Rehabilitación y Mantenimiento de planteles educativos de nivel básico.
Actividades (Procesos)	Realización de diagnósticos de necesidades y riesgos. Construir espacios sustentables, accesibles y seguros	Número de solicitudes a atendidas. Numero de espacios sustentables, accesibles y seguros atendidos y programados (Anual)	Programa de Obra Anual	Mantenimiento de los planteles atendidos por los mismos usuarios. Realiza visitas para atención de Riesgos. Elaborar Diagnósticos de detección de daños y Riesgo.

Tabla 14. Indicadores de la MIR. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Extraído del Diagnóstico Evaluación FAM Infraestructura Básica SEG. Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

4.2. Principales problemas detectados en la normatividad.

El programa no está sujeto a Reglas de Operación por tratarse de recurso proveniente de recursos federales transferidos, por lo que, en este proceso evaluativo, no le aplica la valoración de ese elemento.

4.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.

La identificación de buenas prácticas de operación, cuellos de botella y áreas de oportunidad se basa en el análisis de los procesos operativos y los hallazgos de la estrategia de trabajo de campo.

Se considera cuello de botella²⁸ a aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

Se considera buena práctica²⁹ a aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.

4.3.1. Proceso de Planeación.

Área de oportunidad: Documentar los subprocesos de planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento

Cuello de botella: Las economías registradas en la adquisición de mobiliario no se pueden utilizar en la adquisición de más mobiliario.

Cuello de botella: Todas las economías se tienen que redireccionar obra.

Cuello de botella: El recurso de mobiliario viene etiquetado para: pupitres, sillas, mesas, pizarrones y muebles de guardado.

²⁸ Términos de Referencia Evaluación de Procesos, CONEVAL enero del 2017. Pp. 2-3.

²⁹ Ídem.

Buena práctica: La planeación del programa se realiza con un año de anticipación, debido a que va vinculada con los ciclos escolares.

Buena práctica: El uso de las proyecciones de crecimiento de la matrícula y el incremento en la demanda de espacios, se tiene la certeza de que cuando se programa la construcción de un aula nueva, es porque realmente se necesita.

Buena práctica: Con el modelo de planeación que se implementa, toda vez que incluye el componente territorial, se pueden prever y evitar los riesgos de tipo “natural”.

Buena práctica: Con el modelo de planeación que se implementa, toda vez que incluye el componente territorial, se pueden prever y evitar los riesgos de tipo “natural”.

Buena práctica: Contar con un listado priorizado de obras (cartera de proyectos de obra), permite tener certeza de que se atienden las necesidades más importantes.

4.3.2. Proceso de Difusión.

Área de oportunidad: El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.

Buena práctica: El proceso se desarrolla de manera paralela a la presupuestación y planeación para ganar tiempo en la presentación de solicitudes y la integración de expedientes, lo que es una buena práctica para el programa.

4.3.3. Proceso de solicitud de apoyos.

Área de oportunidad: El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.

Buena práctica: El proceso se desarrolla de manera paralela a la presupuestación y planeación para ganar tiempo en la presentación de solicitudes y la integración de expedientes, lo que es una buena práctica para el programa.

4.3.4. Proceso de producción de bienes o servicios.

Áreas de Oportunidad: Documentar el proceso y aprovechando para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.

Cuello de botella: Los recursos siempre son escasos y las economías logradas en la adquisición de mobiliario no se pueden reinvertir en más mobiliario.

Cuello de botella: Que se presenten problemas legales con los contratistas, porque generan retraso en la ejecución de la obra y en la entrega de los bienes adquiridos.

Cuello de botella: La existencia de escuelas que operan en inmuebles donados que no cuentan con proceso de sucesión y en los que hay problemas de posesión que impiden la realización de obras.

Cuello de botella: Escuelas con problemas de delimitación de predios que complican la realización de la obra o que generan otros gastos adicionales.

Cuello de botella: Escuelas que operan en inmuebles catalogados para los que es complicado y tardado conseguir los permisos para intervenirlos por la multiplicidad de los requisitos que establece el INAH.

Cuello de botella: Presencia de fenómenos meteorológicos que impiden la ejecución de la obra.

Cuello de botella: Los participantes en la licitación para la adquisición de mobiliario no cumplen con las especificaciones técnicas para participar en la licitación y se tiene que ir a segunda o tercera vuelta.

Cuello de botella: Descalificación de las empresas constructoras por incumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria.

Buenas Prácticas:

En el componente de obra nueva se identifican las siguientes (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022:

- El proceso de licitación de obra está bien definido, es preciso y muy cuidado en términos de legalidad.

- Poner a disposición aulas móviles para que la ejecución de la obra inicie en la fecha pactada.
- SICOM avisa a la SEG las fechas de inicio de obra con antelación lo que permite que la escuela implemente las acciones necesarias para que la obra inicie sin contratiempos.
- Realizar reuniones de seguimiento de avance de obra con la presencia de los Titulares de ambas dependencias (SICOM y SEG), y contar con indicaciones precisas para cada caso.
- Contar con informes de avance físico y financiero de las obras y tomar acciones inmediatas para evitar que los posibles conflictos crezcan.

Para el componente de mobiliario (SIEM, comunicación personal, 07 de diciembre del 2022; FiArr, 2022:

- Llevar a cabo acciones de verificación de la calidad de los bienes por el personal del Departamento De Infraestructura Básica.
- Informar a los proveedores seleccionados sobre los fallos de sus productos muestra obtenidos durante las pruebas.
- La realización de verificaciones de las instalaciones y condiciones de los almacenes regionales para procurar la conservación de los bienes adquiridos.

Buena Práctica: Contar con la comisión “CRE” que está integrada por el Secretario, los Subsecretarios y otros directivos y cuya función es plantear estrategias para enfrentar las contingencias que se presentan en el regreso a clases (cada inicio de ciclo escolar), relacionadas con infraestructura.

4.3.5. Proceso de distribución de bienes o servicios.

Cuello de botella: Los participantes no cumplen con las especificaciones técnicas establecidos en el contrato y con lo validado en sus piezas muestra.

Cuello de botella: Las entregas de los proveedores a los almacenes regionales se atrasan y toda la estrategia de distribución se desfasa.

Cuello de botella: Existen pocas empresas proveedoras de mobiliario escolar y todas se ubican fuera del estado.

Buena práctica: El uso de sistemas informáticos que permiten monitorear en tiempo real donde se encuentran los bienes: Almacén regional, USAE o Escuelas.

4.3.6. Proceso de entrega de apoyos.

Buenas Prácticas:

- El programa considera al mismo tiempo a identificación de las incidencias de obra y la aplicación de la encuesta de satisfacción, ya que al hacer al mismo tiempo la identificación de incidencias y la medición de su satisfacción le da oportunidad a los usuarios (En este caso las Delegaciones Regionales), de manifestar las posibles situaciones “negativas” o “insatisfactorias” con respecto al bien otorgado por el programa ya que tienen los datos de las incidencias presentes en la memoria.
- Tener prácticas exitosas que sean reconocidas por el personal operativo del programa, tales como:

Infraestructura:

- Recepción de la obra en tiempo y forma, la cual la realiza la SICOM,
- Determinar a los contratistas tiempos establecidos en el contrato.

Mobiliario:

- La recepción del mobiliario conforme a las características adquiridas, en donde la dirección de cobertura en Básica verifica el cumplimiento.

4.3.7. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

El programa no cuenta con seguimiento a beneficiarios ni monitoreo de apoyos.

4.3.8. Proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios.

Áreas de Oportunidad: Documentar el proceso y aprovechar para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.

4.3.9. Proceso de Monitoreo y evaluación.

Buenas Prácticas:

- El monitoreo del desempeño del programa, se realiza a través de la medición del cumplimiento en razón del número de apoyos entregados, sus metas, indicadores, número de beneficiarios y ejecución de los recursos,
- Reportar el desempeño del programa en 4 diferentes sistemas institucionales.

Tabla 14. Principales Áreas de Oportunidad, Cuellos de Botella y Buenas Prácticas del Programa

Proceso	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buena práctica detectada
Planeación	1.Documentar los subprocesos de planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento	1.Las economías registradas en la adquisición de mobiliario no se pueden utilizar en la adquisición de más mobiliario. 2.Todas las economías se tienen que redireccionar obra. 3.El recurso de mobiliario viene etiquetado para: pupitres, sillas, mesas, pizarrones y muebles de guardado.	1. La planeación del programa se realiza con un año de anticipación, debido a que va vinculada con los ciclos escolares. 2. El uso de las proyecciones de crecimiento de la matrícula y el incremento en la demanda de espacios, se tiene la certeza de que cuando se programa la construcción de un aula nueva, es porque realmente se necesita. 3. Con el modelo de planeación que se implementa, toda vez que incluye el componente territorial, se pueden prever y evitar los riesgos de tipo “natural”. 4. Con el modelo de planeación que se implementa, toda vez que incluye el componente territorial, se pueden prever y evitar los riesgos de tipo “natural”.

Proceso	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buena práctica detectada
			5. Contar con un listado priorizado de obras (cartera de proyectos de obra), permite tener certeza de que se atienden las necesidades más importantes.
Difusión	1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.	No se identificaron cuellos de botella en el proceso.	1. Buena práctica: El proceso se desarrolla de manera paralela a la presupuestación y planeación para ganar tiempo en la presentación de solicitudes y la integración de expedientes, lo que es una buena práctica para el programa.
Solicitud de apoyos	1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.	No se identificaron cuellos de botella en el proceso.	1. El proceso se desarrolla de manera paralela a la presupuestación y planeación para ganar tiempo en la presentación de solicitudes y la integración de expedientes, lo que es una buena práctica para el programa.
Selección de beneficiarios	No se identificaron áreas de oportunidad en el proceso.	No se identificaron cuellos de botella en el proceso.	No se identificaron buenas prácticas en el proceso.
Producción de bienes y servicios	1. Documentar el proceso y aprovechando para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.	1. Los recursos siempre son escasos y las economías logradas en la adquisición de mobiliario no se pueden reinvertir en más mobiliario. 2. Que se presenten problemas legales con los contratistas, porque generan retraso en la ejecución de la obra y	En el componente de obra nueva : 1. El proceso de licitación de obra está bien definido, es preciso y muy cuidado en términos de legalidad. 2. Poner a disposición aulas móviles para que la ejecución de la obra inicie en la fecha pactada.

Proceso	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buena práctica detectada
		en la entrega de los bienes adquiridos. 3. La existencia de escuelas que operan en inmuebles donados que no cuentan con proceso de sucesión y en los que hay problemas de posesión que impiden la realización de obras. 4. Escuelas con problemas de delimitación de predios que complican la realización de la obra o que generan otros gastos adicionales. 5. Escuelas que operan en inmuebles catalogados para los que es complicado y tardado conseguir los permisos para intervenirlos por la multiplicidad de los requisitos que establece el INAH. 6. Presencia de fenómenos meteorológicos que impiden la ejecución de la obra. 7. Los participantes en la licitación para la adquisición de mobiliario no cumplen con las especificaciones técnicas para participar en la licitación y se tiene que ir a segunda o tercera vuelta. 8. Descalificación de las empresas constructoras por incumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria.	3. SICOM avisa a la SEG las fechas de inicio de obra con antelación lo que permite que la escuela implemente las acciones necesarias para que la obra inicie sin contratiempos. 4. Realizar reuniones de seguimiento de avance de obra con la presencia de los Titulares de ambas dependencias (SICOM y SEG), y contar con indicaciones precisas para cada caso. 5. Contar con informes de avance físico y financiero de las obras y tomar acciones inmediatas para evitar que los posibles conflictos crezcan. Para el componente de mobiliario: 6. Llevar a cabo acciones de verificación de la calidad de los bienes por el personal del Departamento De Infraestructura Básica. 7. Informar a los proveedores seleccionados sobre los fallos de sus productos muestra obtenidos durante las pruebas. 8. La realización de verificaciones de las instalaciones y condiciones de los almacenes regionales para procurar la conservación de los bienes adquiridos.

Proceso	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buena práctica detectada
			9. Contar con la comisión “CRE” que está integrada por el Secretario, los Subsecretarios y otros directivos y cuya función es plantear estrategias para enfrentar las contingencias que se presentan en el regreso a clases (cada inicio de ciclo escolar), relacionadas con infraestructura.
Distribución de bienes y servicios	No se identificaron áreas de oportunidad en el proceso.	1. Los participantes no cumplen con las especificaciones técnicas establecidos en el contrato y con lo validado en sus piezas muestra. 2. Las entregas de los proveedores a los almacenes regionales se atrasan y toda la estrategia de distribución se desfasa. 3. Existen pocas empresas proveedoras de mobiliario escolar y todas se ubican fuera del estado.	1. El uso de sistemas informáticos que permiten monitorear en tiempo real donde se encuentran los bienes: Almacén regional, USAE o Escuelas.
Entrega de apoyos	No se identificaron áreas de oportunidad en el proceso.	No se identificaron cuellos de botella en el proceso.	1. Tener prácticas exitosas que sean reconocidas por el personal operativo del programa, tales como: Infraestructura: 2. Recepción de la obra en tiempo y forma, la cual la realiza la SICOM, 3. Determinar a los contratistas tiempos establecidos en el contrato. Mobiliario:

Proceso	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buena práctica detectada
			4. La recepción del mobiliario conforme a las características adquiridas, en donde la dirección de cobertura en Básica verifica el cumplimiento.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El programa no cuenta con seguimiento a beneficiarios ni monitoreo de apoyos.	El programa no cuenta con seguimiento a beneficiarios ni monitoreo de apoyos.	El programa no cuenta con seguimiento a beneficiarios ni monitoreo de apoyos.
Contraloría social y satisfacción de usuarios	1. Documentar el proceso y aprovechar para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.	No se identificaron cuellos de botella en el proceso.	No se identificaron buenas prácticas en el proceso.
Monitoreo y evaluación	No se identificaron áreas de oportunidad en el proceso	No se identificaron cuellos de botella en el proceso	1. El monitoreo del desempeño del programa, se realiza a través de la medición del cumplimiento en razón del número de apoyos entregados, sus metas, indicadores, número de beneficiarios y ejecución de los recursos, 2. Reportar el desempeño del programa en 4 diferentes sistemas institucionales.

4.4. Recomendaciones.

En este apartado se presenta un conjunto de recomendaciones derivadas del análisis de cada uno de los procesos que integran la operación del programa «Q3671 Programa de

Obra de Infraestructura Educativa», a partir de las cuales se busca contribuir a la mejora de su operación.

Recomendaciones generales sobre la documentación de procesos:

- 📍 Elaborar el manual de procesos del programa, incorporando la totalidad de los procesos, tomando como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
- 📍 Construir la descripción de los procesos considerando como marco general de operación al programa.
- 📍 Puntualizar en cada proceso: El detalle de los flujos de actividades, los actores, los tiempos de ejecución, los productos, los insumos de entrada. Incluyendo los dos componentes que ofrece el programa: Mobiliario y obra nueva.
- 📍 Difundir los documentos de mapeo de todos los procesos entre las instancias y actores involucrados, en la operación del programa a fin de darlos a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las diferentes fases de operación del programa en que participan.

4.4.1. Proceso de planeación.

1. Aunque el programa no está sujeto a reglas de operación, se sugiere elaborar un instrumento normativo a nivel estatal, por ejemplo: lineamientos, guía operativa o reglas de operación, donde se definan las reglas y los procedimientos de acceso a los bienes y servicios que otorga el programa, con la finalidad de agilizar los procedimientos, definir los límites de las actividades y responsabilidades de las instancias involucradas en la prestación de los bienes y servicios del programa, además de aportar a la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y ejercicio de los recursos.

4.4.2. Proceso de solicitud de apoyos.

1. Implementar una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física a partir de la elaboración de un software que permita conocer

las diferentes etapas de la conformación del listado de necesidades de infraestructura física.

2. Desarrollar una herramienta tecnológica (sistema), que auxilie en el análisis y clasificación de las solicitudes teniendo como parámetro principal el nivel de madurez del proyecto de obra solicitado.

4.4.3. Proceso de selección de beneficiarios.

1. En la documentación del proceso definir de forma clara si los beneficiarios serán las personas consideradas como susceptibles de usar los bienes y servicios que provee el programa o serán las delegaciones regionales a las que se les autorizan obras.
2. Sistematizar algunas etapas del proceso, como pueden ser: La digitalización de la documental que integra los expedientes.

4.4.4. Proceso: Producción de bienes y servicios.

1. En la documentación del proceso, incluir el componente de mobiliario.
2. Dar acompañamiento a las escuelas en la tramitación de la documentación requerida para la integración de los expedientes técnicos.

4.4.5. Proceso: Distribución de apoyos.

1. En la documentación del proceso, incluir el componente de mobiliario.

4.4.6. Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

1. Implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
2. Desarrollar y documentar el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
3. Definir claramente quienes son los beneficiarios de los componentes que otorga el programa, y difundirlo entre todos los involucrados en la operación del programa, para estandarizar el concepto entre los involucrados.
4. Elaborar un procedimiento metodológico que les permita recoger y analizar la opinión de los beneficiarios respecto de los apoyos recibidos, así como, el uso que se hace de ellos.

4.4.7. Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.

1. En la documentación del proceso, se debe incluir, la etapa posterior al levantamiento de las cédulas, es decir, también se debe describir, qué se hace con la información que se capta en las cédulas, cómo se procesa y para qué se usa.

4.4.8. Proceso: Monitoreo y evaluación.

1. Considerar en la documentación del proceso, todos los instrumentos normativos aplicables al proceso.

5. Fortalezas y amenazas.

En este apartado se identifican las fortalezas y amenazas en la operación del «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa», las primeras se entienden son atributos propios de la implementación de los componentes que contribuyen a su eficaz y eficiente operación; mientras que las segundas, son aquellas situaciones que presentan en el entorno en el que opera el programa, aquéllas que no se pueden controlar y que pueden afectarle desfavorablemente.

La identificación tanto de las Fortalezas, como de las Amenazas se basa en el análisis de los procesos operativos y los hallazgos del trabajo de campo.

En la tabla siguiente, se muestran las identificadas en los procesos analizados:

Fortalezas	Amenazas
Planeación	
1. Las políticas públicas a nivel federal se están enfocando en atender las prioridades educativas en términos de infraestructura. 2. Equipo de trabajo con mucha disposición y conocimiento de cómo opera el programa. 3. El proceso de planeación se realiza con un año de anticipación, es decir, un ciclo escolar anterior.	1. El techo presupuestario se determina a nivel federal. 2. Parte del decurso viene etiquetado. 3. Parte del recurso convenido es “virtual” y no está disponible para inversión.
Difusión	
1. El programa ya es conocido por los Delegados Regionales quienes son	1. El proceso es ejecutado por una sola persona.

Fortalezas	Amenazas
actores relevantes en la presentación de las propuestas de obra.	
Solicitud de apoyos	
1. El proceso inicia en el mes de noviembre del año fiscal anterior. 2. Se cuenta con proyecciones del incremento en la demanda de servicios y de trayectorias escolares que incluyen el elemento territorial	1. Existe poco interés en el uso de las herramientas tecnológicas en la elaboración de las solicitudes 2. Cualquier persona puede presentar solicitudes 3. La SEG está obligada a tomar todas las solicitudes e incluirlas en la cartera de proyectos.
Selección de beneficiarios	
1. Se cuenta con criterios de selección definidos y formalizados en las políticas de atención a solicitudes de infraestructura. 2. Los lineamientos del fondo federal con el que se financia el programa son muy claros en lo que se debe invertir el recurso	1. Por las características propias de los apoyos que otorga el programa, se presta para manipulación política. 2. Existen impedimentos de tipo jurídico para la realización de las intervenciones en varios edificios. 3. Existen planteles que operan en edificios catalogados por el INAH que complica la ejecución de las acciones de intervención.
Producción de bienes y servicios	
1. Se cuenta con un proceso de licitación, bien definido, preciso u cuidado en términos de legalidad. 2. Los tiempos son anticipados, lo que da cierta holgura para mitigar las contingencias que se presenten.	1. Existen pocos proveedores de equipo educativo en el país. 2. Todos los proveedores se ubican fuera del estado. 3. Participación en los procesos de licitación de proveedores que no cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria 4. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad.
Distribución de bienes y servicios	
1. Se cuenta con una estrategia logística ya diseñada y probada que facilita la entrega de los apoyos. 2. La infraestructura logística con que cuenta la SEG facilita la estrategia de coordinación y traslado de los bienes.	1. Incumplimiento en las fechas de entrega de los bienes por parte de los proveedores. 2. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad. 3. La inseguridad que existe en todo el estado.
Entrega de apoyos	
1. El conocimiento de los encargados de los almacenes regionales del procedimiento de entrega recepción de los bienes.	1. Retrasos por las condiciones de accesibilidad a las localidades.

Fortalezas	Amenazas
2. Buena vinculación con la SICOM para los actos de entrega de obra y la formalización vía la firma de actas y otros instrumentos jurídicos. 3. Existencia de tiempo de garantía para la identificación de los vicios ocultos en el caso de las obras o de fallas en los materiales u otras características técnicas o de calidad en el mobiliario.	2. Debido a la pandemia por COVID-19 las entregas son en grupos pequeños que hacen lento el proceso.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	
	1. El programa no da seguimiento a sus beneficiarios ni monitorea los apoyos entregados.
Contraloría social y satisfacción de usuarios	
1. Para cada obra que se ejecuta se instala un comité de contraloría social en obra pública (cocosop). 2. Atienden de manera individual las quejas, sugerencias o peticiones.	1. La ejecución del proceso de contraloría social es compartida con la SICOM.
Monitoreo y evaluación	
1. Integran sus programas sociales estatales al Programa Anual de Evaluaciones, aplicándoles un tipo de evaluación distinta cada año. 2. Cada año se programa recurso para llevar a cabo las evaluaciones a sus programas en su propuesta de presupuesto de egresos.	1. Su proceso de definición de actividades de atención a las recomendaciones y a los aspectos susceptibles de mejora es tardado ya que dependen de un órgano validador externo a la organización y en el proceso de validación de actividades pierden casi un año para poder dar inicio a la implementación de las actividades de atención.

6. Conclusiones.

6.1. 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 cada uno de los procesos que integran la operación del programa «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa».

Tabla 24. Valoración Final Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa.

Tema	Calificación	Justificación
1) Si existen documentos que normen los procesos.	3.00	El programa no cuenta con un manual de procesos que establezca las normas de ejecución de cada uno de ellos. Para varios de los procesos se cuenta con cartas proceso que si bien sirven de eje rector en la realización de las actividades que integran el proceso, funcionan de manera aislada al no tomar en consideración, las intersecciones que se presentan en su ejecución con las actividades de otros procesos y/o actores. Se presentan ambigüedades en la "definición" de conceptos, derivado de que no se cuenta con una definición única a la que todos los operadores de deban apegar. Los documentos existentes están siendo ajustados como resultado de la reciente reingeniería implementada en la Secretaría de Educación de Guanajuato
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	3.00	Los documentos existentes están teniendo cambios, derivados de la reingeniería institucional que se realizó en la SEG, y por esta razón, parte del personal aún no se familiariza con las nuevas disposiciones y los cambios en las funciones y atribuciones de las áreas. Esta situación impacta en la operación del programa, porque ante el desconocimiento los operadores siguen haciendo las cosas de la misma manera.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	3.00	Los procesos que cuentan con cartas proceso y cuya responsabilidad cae casi en su totalidad en una sola área de la SEG se encuentran estandarizados y son ejecutados por todos los involucrados de la misma manera con lo que se asegura un resultado positivo y en términos generales "igual". En lo que se refiere a los procesos en los que participan diferentes áreas ya sea de la misma SEG o de alguna dependencia o entidad externa, se detectó que existen vacíos de información y por ende, formas distintas de llevar a cabo una misma actividad, lo que impacta en el tipo de resultados que se obtienen; mayor o menor asertividad en el logro de los objetivos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	5.00	La Secretaría de Educación se distingue por ser una de las instancias gubernamentales que cuenta con el mayor número de sistemas informáticos para la sistematización y procesamiento de datos, así como, para el monitoreo y control de sus procesos internos. Por lo que, el programa evaluado, al encontrarse inmerso en la dinámica institucional de sistematización de su información, captura los datos de sus registros administrativos en una gran cantidad de sistemas que son utilizados para distintos fines y tipos de análisis y gestiones. Esto le permite al personal involucrado, contar con información actualizada constantemente y procesada de formas distintas, que le brindan soporte para la toma de decisiones en tiempo real.

Tema	Calificación	Justificación
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	5.00	La Secretaría de Educación también es conocida como una organización en la que constantemente se implementan acciones de mejora, de tal forma que la operación de sus programas se encuentra inmerso en esa dinámica por lo que además de implementar las mejoras que derivan de los ASM resultantes de las evaluaciones externas, el personal del área responsable del programa, realiza ejercicios de análisis y revisión de la forma en que opera el programa y de manera interna realizan los ajustes que consideran pertinentes y los reflejan en las cartas proceso de su área.
Valoración final	3.80	El Programa tuvo un nivel de consolidación operativa alta, al obtener una valoración ponderada total de 3.80/5.00. 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 dos componentes; además. De la diversidad de actores. Para el seguimiento a beneficiarios, se sugiere diseñar y aplicar un instrumento de evaluación del servicio específico para cada tipo de apoyo (bien o servicio) que otorga el programa; así mismo, llevar a cabo el análisis y seguimiento de los resultados y las acciones de atención a los comentarios emitidos los beneficiarios. Se sugiere que la metodología e instrumentos sean lo más sencillos y prácticos que sean viables de aplicación sin generar mayor carga en las actividades del área.

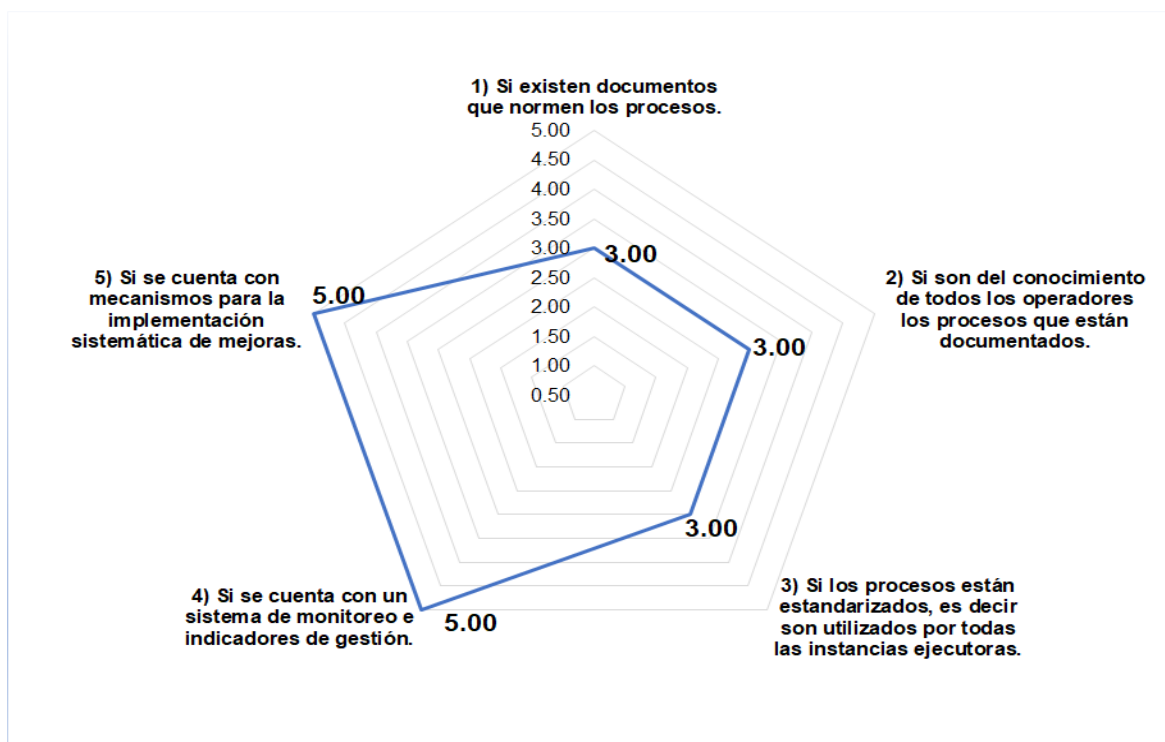


Figura 12. Diagrama grado de consolidación del programa. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con datos del grado de consolidación operativa del programa.

6.2. Semáforo del grado de consolidación operativa del programa.

En este apartado se presenta el semáforo obtenido por criterio de consolidación y global por proceso de operación del programa «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa».

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de planeación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de difusión del programa.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de solicitud de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de selección de beneficiarios	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de distribución de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	ÓPTIMO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de entrega de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	BUENO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	BUENO	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	ÓPTIMO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	INSUFICIENTE	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	INSUFICIENTE	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	INSUFICIENTE	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	INSUFICIENTE	
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios.	1) Si existen documentos que normen los procesos.	REGULAR	BUENO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	BUENO	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Proceso	Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño por Criterio de Consolidación	Semáforo de Desempeño del Proceso
Semáforo de los criterios de consolidación del proceso de monitoreo y evaluación	1) Si existen documentos que normen los procesos.	ÓPTIMO	ÓPTIMO
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados*.	REGULAR	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras*.	REGULAR	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión*.	ÓPTIMO	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras*.	ÓPTIMO	

Bibliografía

- Aguilar, L. (1992). El estudio de las políticas públicas. Estudio introductorio y edición. Miguel Ángel Porrúa. México
- Aldunate Eduardo, 2010. Evaluación de Gestión, Resultados e Impactos de Programas Públicos. ILPES, CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/Presentation_Evaluacion_Programas.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). Panorama Social de América Latina 2007. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1227-panorama-social-america-latina-2007>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39),149-210. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- CDHCU. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Texto Vigente Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. 28 de mayo del 2021. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>
- CDHCU a. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley de Coordinación Fiscal. Texto Vigente Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. 09 de diciembre del 2013.
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Coherencia y políticas públicas: Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. Gestión y política pública, 25(1), 03-31. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792016000100001&lng=es&tlng=es
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos. CONEVAL 2019, recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- CONEVAL. (2013). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos a Programas de Desarrollo Social 2013. Guía Temática de Entrevista a Profundidad. Consultado el 10 de octubre del 2020 en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- FiArr (2022). Encuestas para actores Institucionales. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.
- FiArr. (2020a). Entrevistas a Profundidad para actores institucionales. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato, 07 de diciembre del 2022; 09:30 a.m.
- Gattgens, Ginia Picado (1990). La evaluación de programas sociales. Guía para la evaluación de Programas Sociales. Universidad de Costa rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000185.pdf>

- GEG. Gobierno del Estado de Guanajuato (2021). Actualización del Programa de Gobierno 2018-2024, Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 27 de septiembre 2021.
- GEG. (2021a). Actualización del Programa Sectorial Educación de Calidad 2019-2024, Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 21 de septiembre 2021.
- GEG. (2018). Plan Estatal de Desarrollo 2040 “Construyendo el Futuro”, Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato. 2 de marzo 2018.
- Gobierno de la República. (2019). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio 2019. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0.
- LCF (ley de coordinación fiscal. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de. TEXTO VIGENTE Última reforma publicada DOF 09-12-2013. https://seggtogob-my.sharepoint.com/personal/rosa_magadan_seg_guanajuato_gob_mx/_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Frosa%5Fmagadan%5Fseg%5Fguanajuato%5Fgob%5Fmx%2FDocuments%2FSEGE%5FEvaluaci%C3%B3n%5FPSE%202022%2FQ3671%5FFAM%2F2%2ENormativa%20relacionada%2FLey%5FCoordinacion%5FFiscal%5F1%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Frosa%5Fmagadan%5Fseg%5Fguanajuato%5Fgob%5Fmx%2FDocuments%2FSEGE%5FEvaluaci%C3%B3n%5FPSE%202022%2FQ3671%5FFAM%2F2%2ENormativa%20relacionada
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/lilibrs/2015/129382/metinvsoccuan_presentacioa2015.pdf
- Naranjo, María. (2006). Evaluación de programas de salud. Comunidad y Salud, 4(2), 34-37. Recuperado en 05 de mayo de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-32932006000200005&lng=es&tlng=es.
- Ruiz Méndez, María del Rocío, & Aguirre Aguilar, Genaro (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método y a sus aplicaciones. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, XXI (41), 67-96. ISSN: 1405-2210. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=316/31639397004>
- SEP. Secretaría de Educación Pública. AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2022, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior. Publicada en el Diario Oficial de la Federación. 26 de enero del 2022.
- SEP a. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Subsidio a Universidades. Programa Fondo de Aportaciones Múltiples.

<https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/fondo-de-aportaciones-multiples>

Consulta en línea el 12 de octubre del 2022.

SEG. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. Sistema Integral de Información Educativa. Módulo de Transparencia y rendición de Cuentas. Consulta en Línea <https://www.seg.guanajuato.gob.mx/SIIE/SitePages/SIIE.aspx> el 12 de octubre del 2022.

SEG a. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. Sistema Integral de Información Educativa. Módulo de Transparencia y rendición de Cuentas. Consulta en Línea <https://www.seg.guanajuato.gob.mx/SIIE/SitePages/STRC2.aspx> el 12 de octubre del 2022.

SEG b ACUERDO por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2022, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples en sus Componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior. https://seggtogob-my.sharepoint.com/personal/rosa_magadan_seg_guanajuato_gob_mx/_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Frosa%5Fmagadan%5Fseg%5Fguanajuato%5Fgob%5Fmx%2FDocuments%2FSEG%5FEvaluaci%C3%B3n%5FPSE%202022%2FQ3671%5FFAM%2F2%2ENormativa%20relacionada%2FDOF%20%2D%2008%5F04%5F2022%5FFAM%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Frosa%5Fmagadan%5Fseg%5Fguanajuato%5Fgob%5Fmx%2FDocuments%2FSEG%5FEvaluaci%C3%B3n%5FPSE%202022%2FQ3671%5FFAM%2F2%2ENormativa%20relacionada

SEG c. Mapa único de procesos. Lo importante está en la escuela. Enero – Noviembre 2010. 04B11-IRR-1T2013P12. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. Recuperado de: <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4274/1/images/B11-IRR-1T2013P12.pdf>

SEG d. Carta proceso. Compra de mobiliario para aulas nuevas, 2022. PRDG10-DA32-107/V000. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.

SEG e. Carta proceso. Programación para construcción de obra nueva, 2022. PRDG10-DA32-107/V000. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.

SEG f. Carta proceso. Contraloría social. PRDGEE004. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.

SEG g. Carta proceso. Integración de la agenda de evaluación de programas y proyectos. PRDGEE002. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.

SEG h. Carta proceso. Evaluación de programas y proyectos. PRDGEE003. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato.

Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato (2022). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos para Programas Sociales Estatales, Partida 2.

- SFIA (2019). Lineamientos Generales de Gestión Para Resultados Para La Administración Pública Del Estado De Guanajuato. Recuperado de: https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2019/doc/10_Lineamientos_PbR_2022.pdf
- SFIA (2022). Lineamientos Generales para la Aplicación de Recursos en Materia de Proyectos de Inversión en el ejercicio fiscal 2020. Recuperado de: https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2022/lin_inversion.php
- SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. ACUERDO por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2022, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Publicada en el Diario Oficial de la Federación. 20 de diciembre del 2021.
- SHCP. (2019). Evaluación de Políticas y Programas Públicos. Evaluación de Procesos. Recuperado de: <https://www.mexicox.gob.mx/>.
- SHCP. (2020). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos. Sistema de Evaluación del Desempeño. Consultado el 10 de octubre del 2022 en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>
- Tassara, C. (2014). Políticas públicas, cohesión social y desarrollo local: La experiencia europea y los aportes de la cooperación euro-latinoamericana. Perf. de Coyunt. Econ. [online]. 2014, n.23, pp.15-36. ISSN 1657-4214. Colombia. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-42142014000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Anexos

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33
	Institución	Secretaría de Educación de Guanajuato
	Entidad	Guanajuato, Gto.
	Unidad Responsable	Sin información en la normativa consultada.
	Clave Presupuestal	Q3671
	Nombre del Programa	Programa Anual de Obra de Infraestructura Educativa.
	Año de Inicio	2022
	Responsable titular del programa	Sin información en la normativa consultada.
	Teléfono de contacto	Sin información en la normativa consultada.
	Correo electrónico de contacto	Sin información en la normativa consultada.
Objetivos	Objetivo general del programa	Construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física del nivel de educación básica
	Principal Normatividad	1. Ley de Coordinación Fiscal. 2. Ley del Presupuesto de Egresos de la Federación. 3. ACUERD por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2022, de los recursos correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades

Tema	Variable	Datos
		Federativas y Municipios y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Publicada en el Diario Oficial de la Federación 4. AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2022, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior.
	Eje del PND con el que está alineado	Política y gobierno
	Objetivo del PND con el que está alineado	Garantizar empleo, educación, salud y bienestar
	Tema del PND con el que está alineado	Sin información en los Acuerdos consultados
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Plan Estatal de Desarrollo 2040 Actualización del Programa de Gobierno 2018-2024 Actualización del Programa Sectorial Educación de Calidad 2019-2024
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	3.1.1 Fortalecer la infraestructura y equipamiento de los centros educativos en todos los niveles educativos
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Porcentaje de escuelas públicas de todos los niveles educativos con acciones de infraestructura y/o equipamiento

Tema	Variable	Datos
	Propósito del programa	Sin información en la normativa consultada.
Población potencial	Definición	Sin información en la normativa consultada.
	Unidad de medida	Sin información en la normativa consultada.
	Cuantificación	Sin información en la normativa consultada.
Población objetivo	Definición	Sin información en la normativa consultada.
	Unidad de medida	Sin información en la normativa consultada.
	Cuantificación	Sin información en la normativa consultada.
Población atendida	Definición	Sin información en la normativa consultada.
	Unidad de medida	Sin información en la normativa consultada.
	Cuantificación	Sin información en la normativa consultada.
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	Para Guanajuato: Infraestructura educativa básica \$453,621,693 pesos Infraestructura educativa media superior \$36,693,483 pesos Infraestructura educativa superior \$149,947,384 pesos; Monto consolidado de \$640,262,560 pesos.
	Presupuesto modificado (MDP)	Sin información en la normativa consultada.

Tema	Variable	Datos
	Presupuesto ejercido (MDP)	Sin información en la normativa consultada.
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Sin información en la normativa consultada.
Focalización	Unidad territorial del programa	Sin información en la normativa consultada.

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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.	3.1.1	Planeación estratégica. se identificó un diagnóstico en el que se actualiza: la definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; Matriz de indicadores de resultados y presupuesto asignado. Con este documento se puede deducir que sí se lleva a cabo el subproceso de planeación estratégica, sin embargo, no se identificaron documentos u herramientas metodológicas
	3.1.2	Planeación operativa. Se divide en dos componentes: La presupuestación del proyecto de inversión y la planeación del programa. • La presupuestación del proyecto de inversión, que corresponde a la definición del monto de los recursos disponibles para infraestructura educativa en nivel básica y la programación de metas. El desarrollo de este componente inicia en enero y finaliza en febrero del año fiscal. • La planeación del programa: comprende la detección de necesidades de infraestructura: obra nueva (DNO) y mobiliario; y hasta, la validación técnica y la dictaminación de procedencia de las solicitudes de obra y/o mobiliario . La DNO se realiza en dos vertientes: Con los programas Micro y Prodet , con los que se atiende la demanda generada por la nueva matrícula y con la atención a necesidades adicionales de obra . La ejecución de este componente inicia en el mes de noviembre del año presupuestal anterior y finaliza en el mes de abril del año fiscal vigente
	3.1.3	Actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. el programa reporta avances en diferentes sistemas institucionales, tanto a nivel federal como estatal e incluso uno de seguimiento interno de la SEG: a) SRFT Portal de SHCP (www.sistemas.hacienda.gob.mx); b) SED Sistema de Evaluación del Desempeño SFIA (https://sed.guanajuato.gob.mx); c) SIEG Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato (https://sieg.seg.guanajuato.gob.mx); d) Formato para el POA

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.	3.2	Reuniones entre el Director de Cobertura en Básica de la SEG, y las Delegaciones Regionales
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.	3.3	Programación para construcción de obra nueva, inicia con la presupuestación del proyecto de inversión, que a su vez inicia con la determinación del recurso a asignar al proyecto de inversión "Q", que se publica en el Presupuesto de Egresos del Estado. El DIB verifica en página web de la SFIA. Continúa con la planeación del proyecto, que inicia con un listado de necesidades de nuevos grupos, aulas y sanitarios al DCOB, producto del Proceso de Análisis de Necesidades en los Servicios de Educación Básica. Le sigue la etapa de ejecución que inicia con la integración de expedientes técnicos. Finalmente, la etapa de seguimiento y cierre.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	3.4	Programación para construcción de obra nueva, inicia con la presupuestación del proyecto de inversión, que a su vez inicia con la determinación del recurso a asignar al proyecto de inversión "Q", que se publica en el Presupuesto de Egresos del Estado. El DIB verifica en página web de la SFIA. Continúa con la planeación del proyecto, que inicia con un listado de necesidades de nuevos grupos, aulas y sanitarios al DCOB, producto del Proceso de Análisis de Necesidades en los Servicios de Educación Básica. Le sigue la etapa de ejecución que inicia con la integración de expedientes técnicos. Finalmente, la etapa de seguimiento y cierre.
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.	3.5	Programación para construcción de obra nueva, inicia con la presupuestación del proyecto de inversión, que a su vez inicia con la determinación del recurso a asignar al proyecto de inversión "Q", que se publica en el Presupuesto de Egresos del Estado. El DIB verifica en página web de la SFIA. Continúa con la planeación del proyecto, que inicia con un listado de necesidades de nuevos grupos, aulas y sanitarios al DCOB, producto del Proceso de Análisis de Necesidades en los Servicios de Educación Básica. Le sigue la etapa de ejecución que inicia con la integración de expedientes técnicos. Finalmente, la etapa de seguimiento y cierre.

	3.5	Compra de mobiliario aulas nuevas. la primera actividad del proceso es la ejecución del proceso de adquisición de mobiliario (realización del proceso de compra) que es realizada por la Dirección de Adquisiciones de la SEG; y finaliza con la conclusión del proceso de licitación y la realización de los registros de los bienes contratados para la respectiva programación de la recepción de los bienes en los almacenes regionales, esta actividad es realizada por la Dirección de Adquisiciones de la SEG.
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).	3.6	Distribución de apoyos. Se divide en dos componentes: Obra nueva. El proceso inicia en el mes de mayo con la entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente y finaliza con la recepción del mobiliario en las escuelas en el mes de junio
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	3.7	Componente de mobiliario, la primera actividad es la Programación de entregas de bienes de acuerdo a las bases establecidas en el contrato, en donde el responsable es la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, SEG y se lleva a cabo en los meses de mayo a junio; y finaliza con la generación de las altas de mobiliario en el Sistema de Inventarios y Almacenes (SINA), que lleva a cabo la persona responsable del almacén regional.
	3.7	Componente de obra nueva, la primera actividad del proceso consiste en el envío que la SICOM hace a Dirección General de Educación Básica y a las Delegaciones Regionales del Reporte de actos programados de entrega recepción de obras, durante el año, y la última corresponde a la notificación de las incidencias de obra a los contratistas y el seguimiento a las acciones de atención que éstos hagan a cada una de ellas o bien a la solución por medio de las garantías realizado por la misma SICOM.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	3.8	El programa no cuenta con un sistema de seguimiento a beneficiarios.

Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.	3.9	Contraloría social: Inicia con la identificación de los programas sociales estatales a cargo de las dependencias y entidades referentes a la educación, que realiza el Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos de la SEG en el mes de enero y finaliza con Respuesta personalizada a todos los comentarios recibidos.
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.	3.1	Monitoreo y evaluación: Inicia en el mes de abril, con la remisión de los datos de identificación del programa social a evaluar que la UR responsable de su operación, envía al Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos y finaliza en el mes de febrero del año siguiente, con la elaboración y presentación del Plan de Trabajo de acuerdo de atención a los ASM enviado por la Dirección General de Evaluación Educativa a la Dirección General de Planeación y Estadística oficializado vía oficio.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Proceso

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

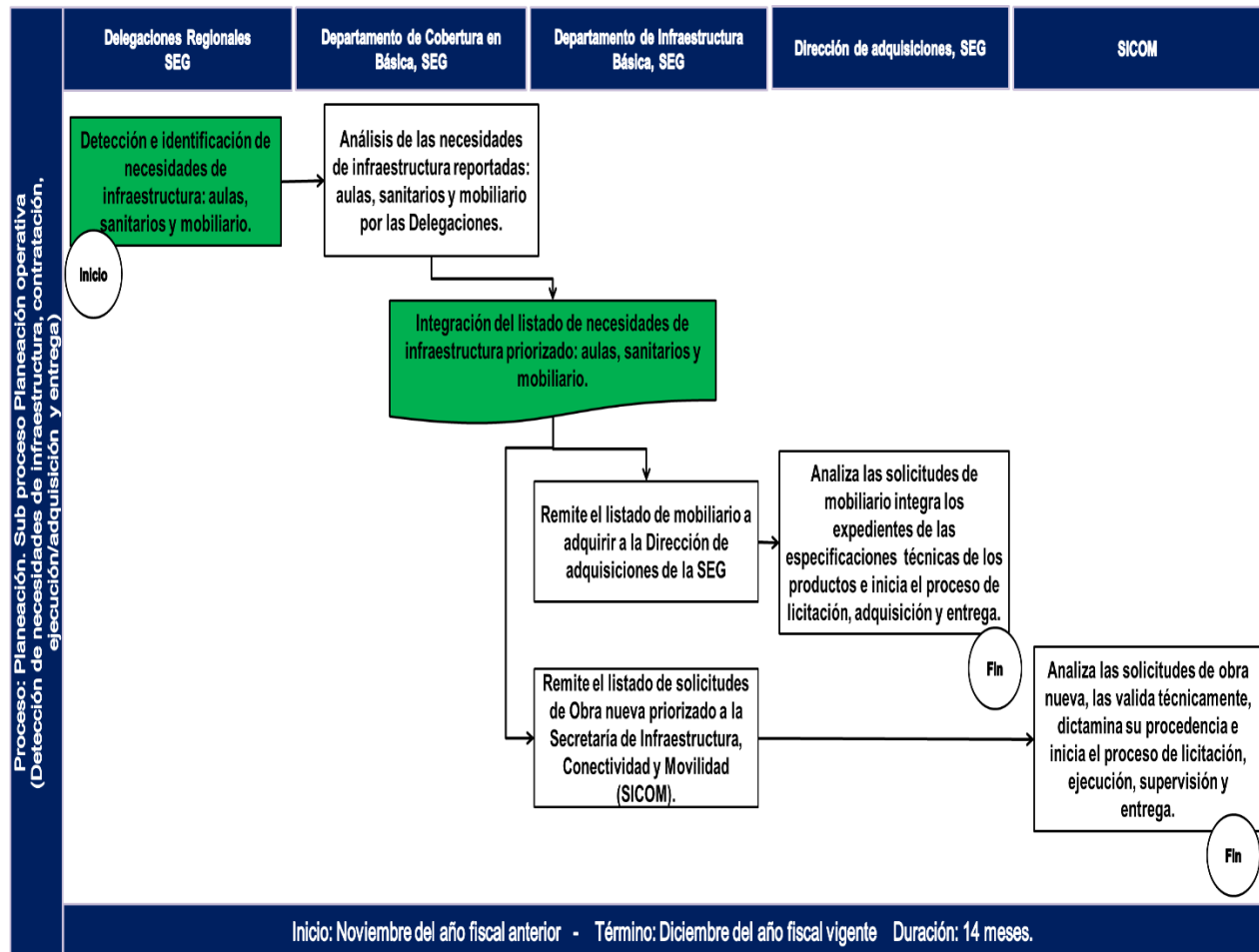


Figura 6. Diagrama Subproceso planeación operativa, componente planeación del programa. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

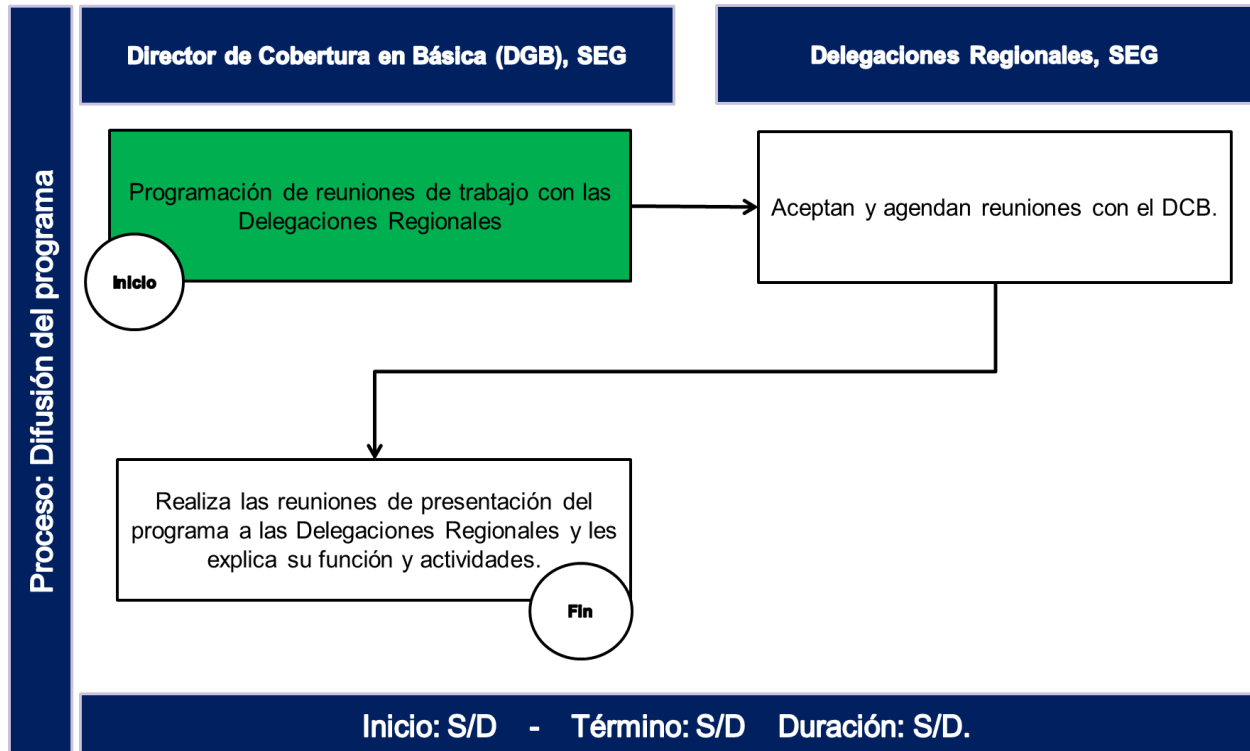


Figura 7. Diagrama proceso de difusión. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

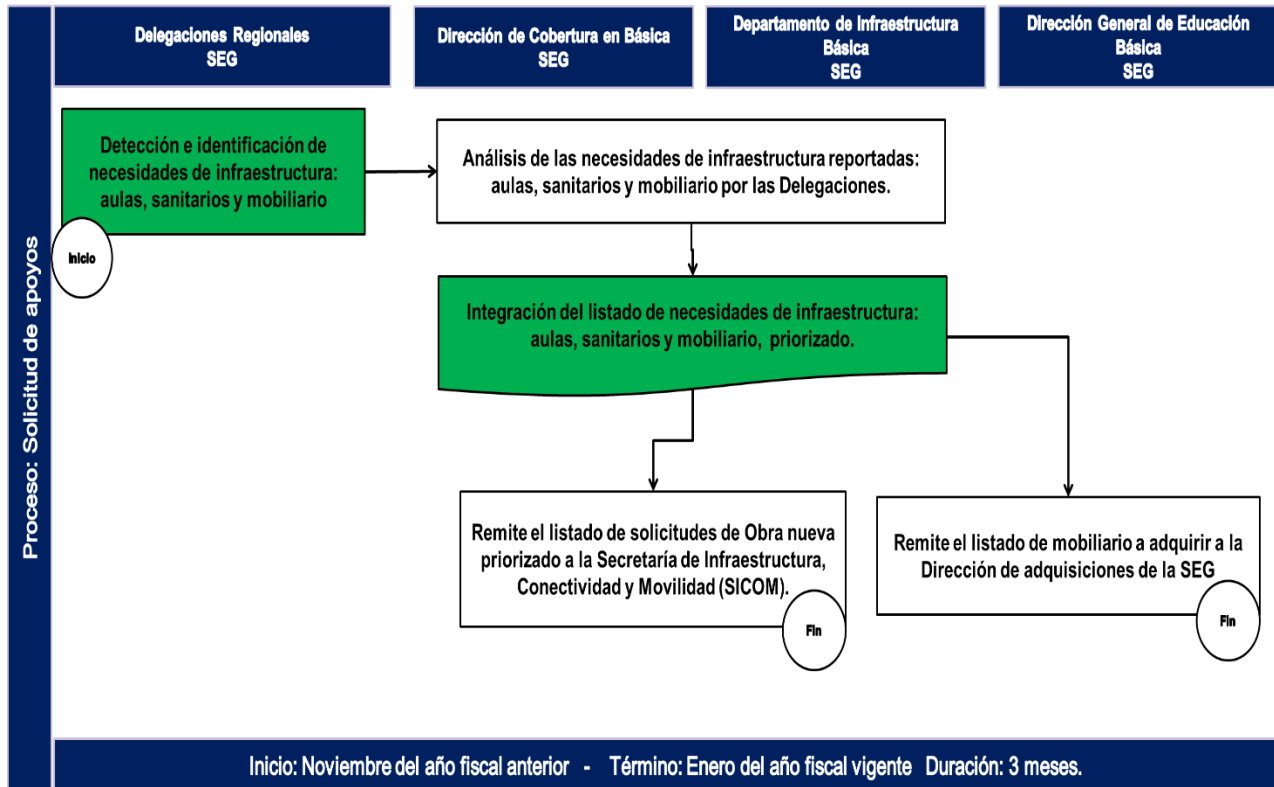


Figura 8. Diagrama Proceso de solicitud de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

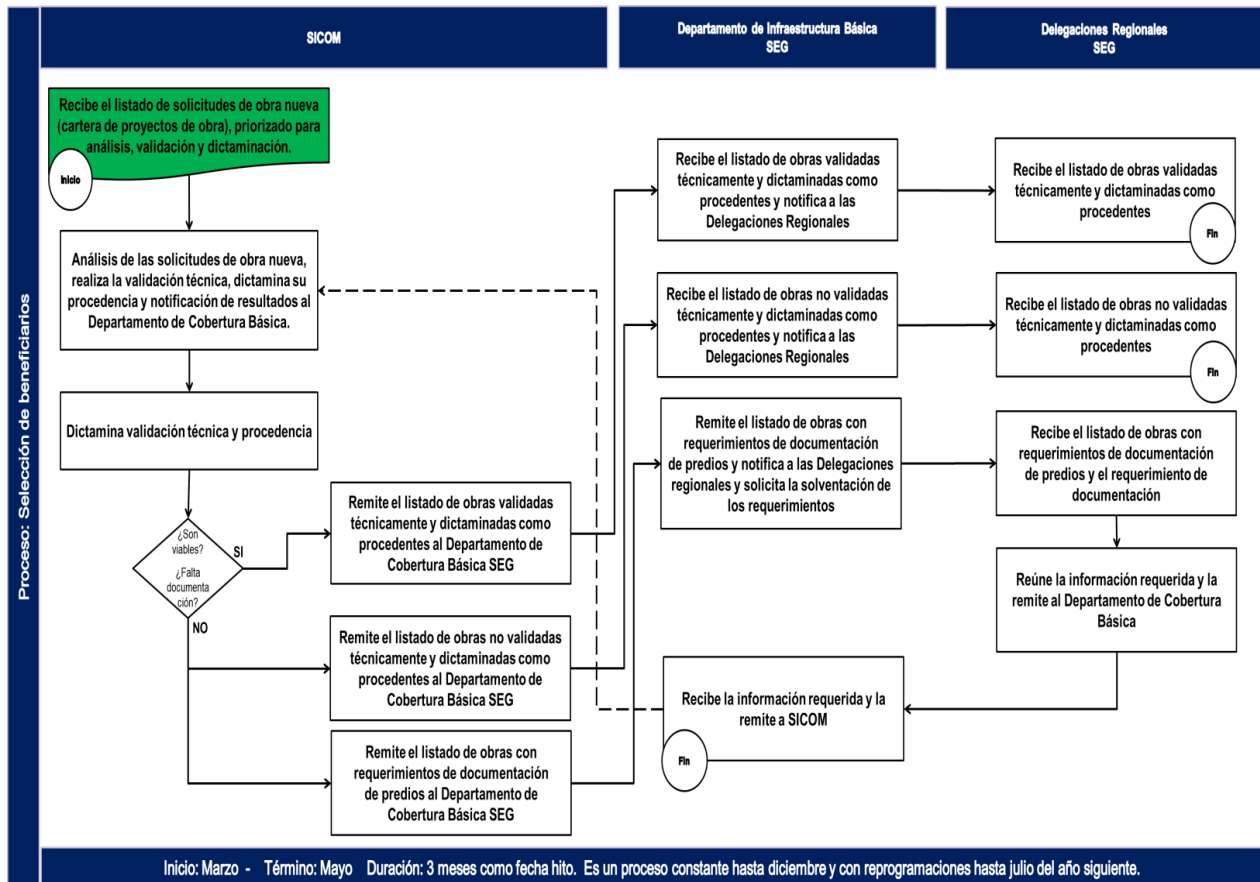


Figura 8. Diagrama Proceso de selección de beneficiarios. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato. Estrategia de trabajo en campo.

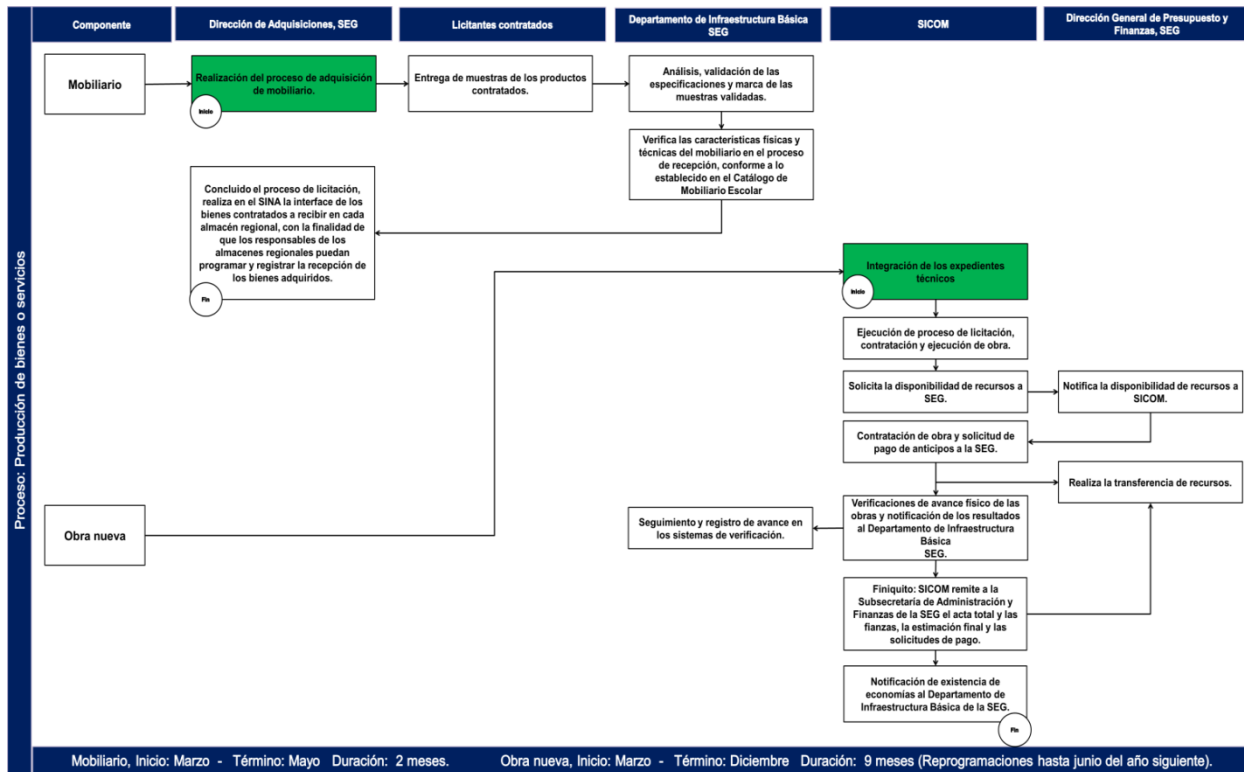


Figura 9. Diagrama Producción de bienes y servicios. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

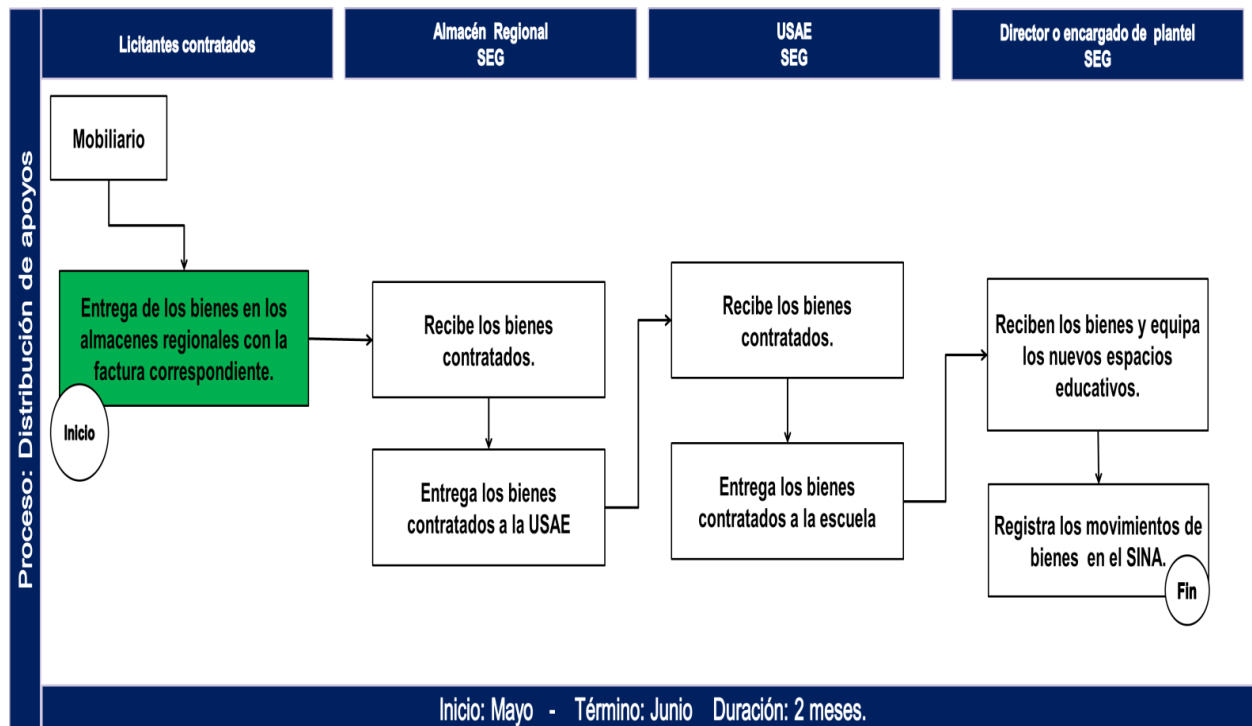


Figura 9. Diagrama Distribución de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

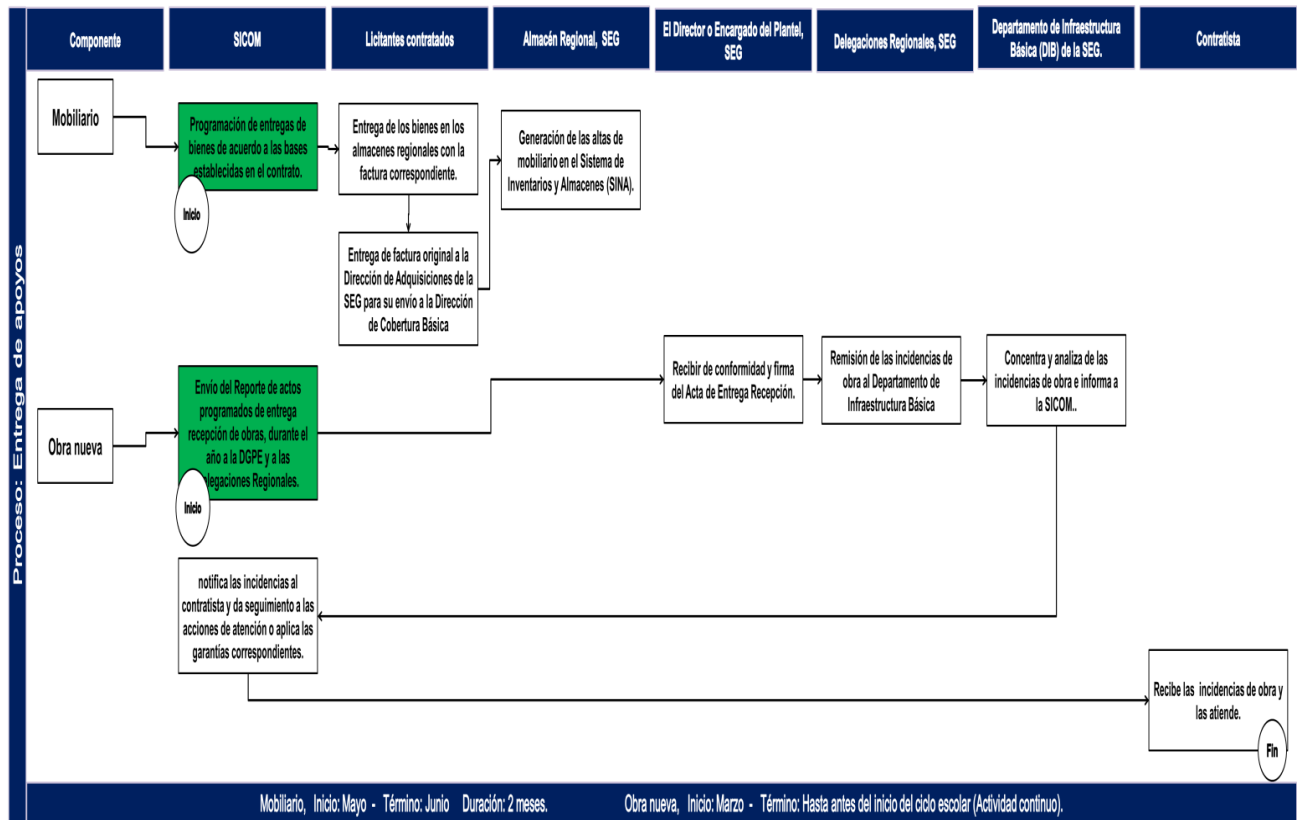


Figura 10. Diagrama Proceso de entrega de apoyos. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG.

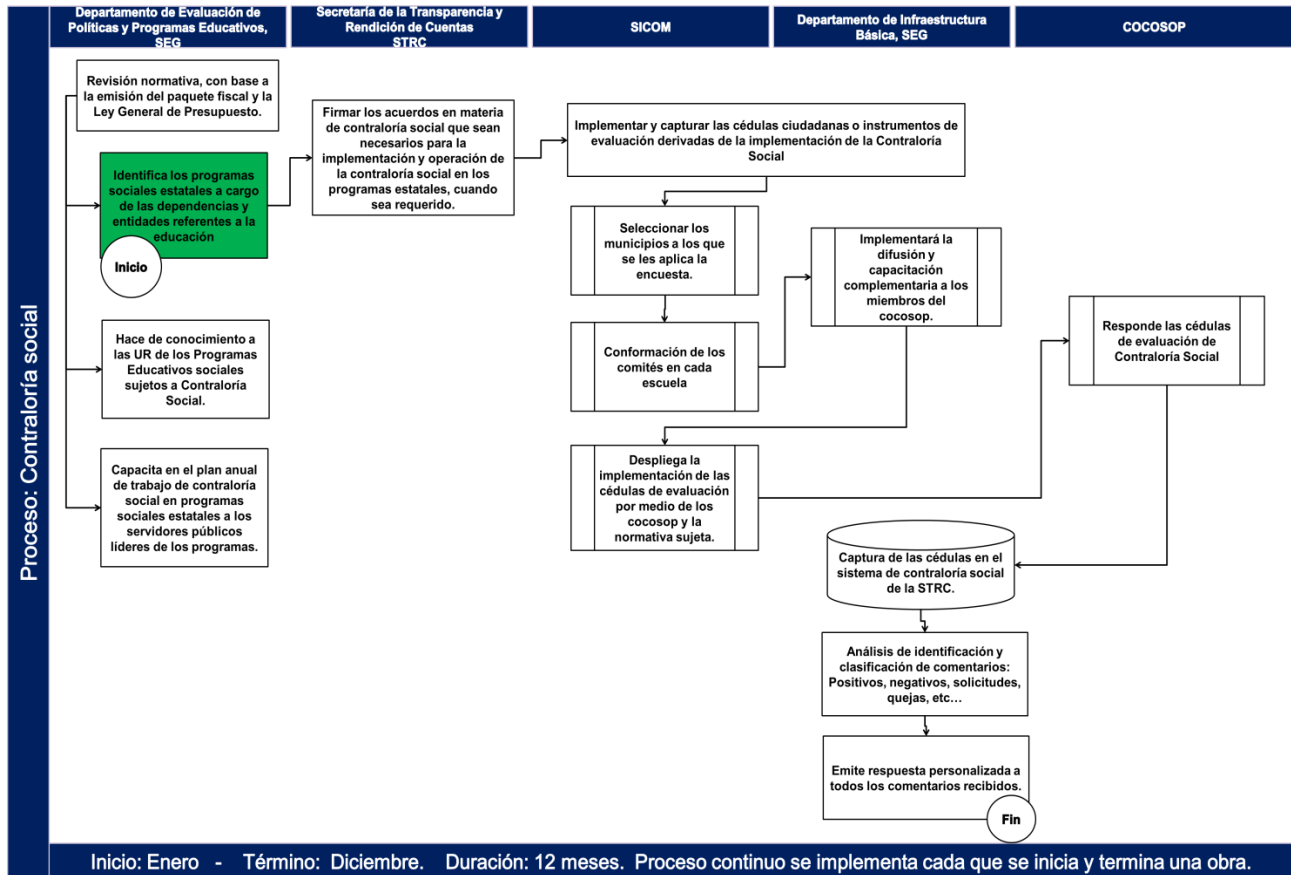


Figura 11. Diagrama proceso de contraloría social. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»

Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

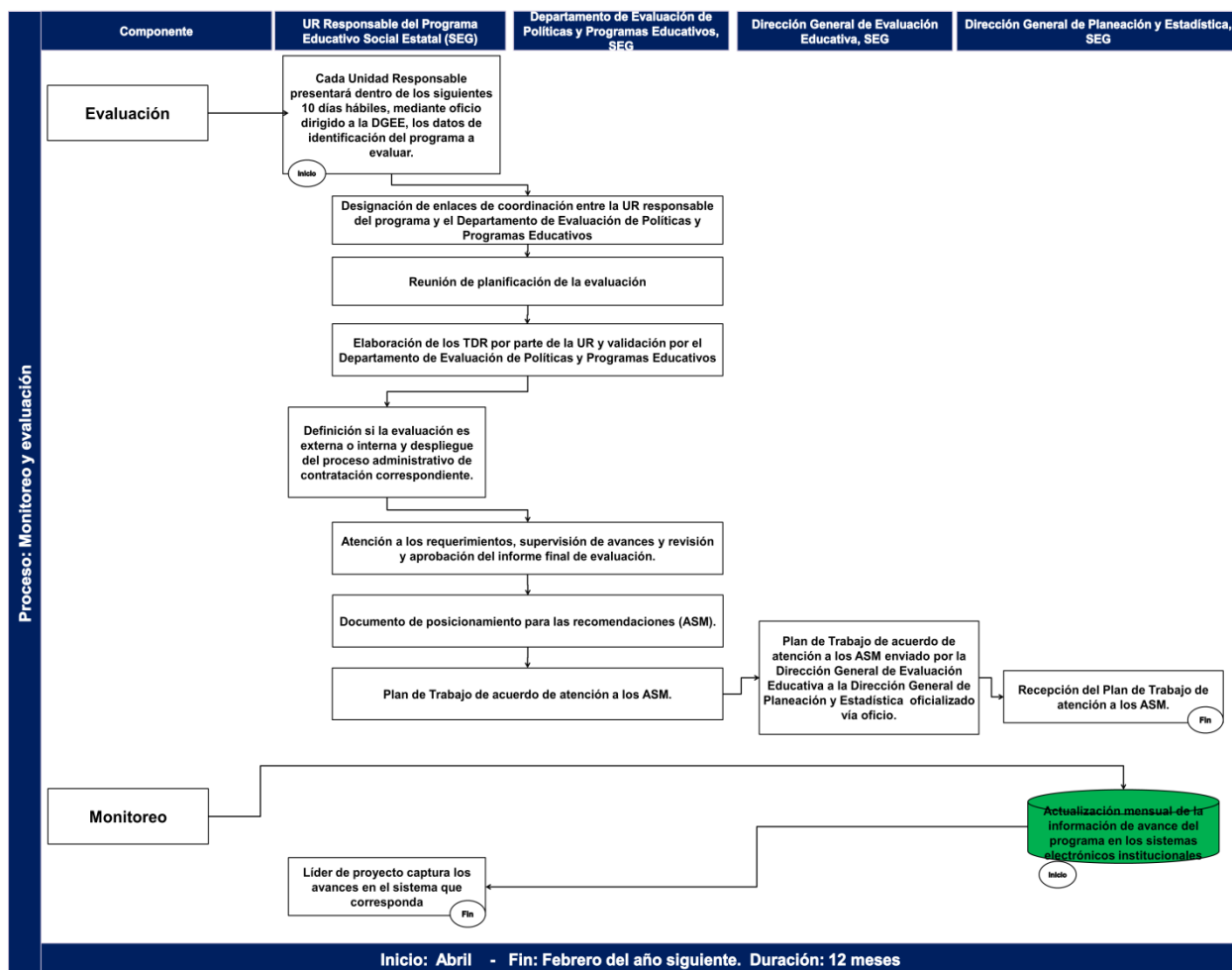


Figura 12. Diagrama proceso de monitoreo. «Programa de Obra de Infraestructura Educativa Q3671»
Fuente. Elaboración propia, con base en documentación facilitada por la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Política Educativa SEG Guanajuato.

ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		3			El programa no cuenta con un manual de procesos que establezca las normas de ejecución de cada uno de ellos. Para varios de los procesos se cuenta con cartas proceso que si bien sirven de eje rector en la realización de las actividades que integran el proceso, funcionan de manera aislada al no tomar en consideración, las intersecciones que se presentan en su ejecución con las actividades de otros procesos y/o actores. Se presentan ambigüedades en la "definición" de conceptos, derivado de que no se cuenta con una definición única a la que todos los operadores de deban apegar. Los documentos existentes están siendo ajustados como resultado de la reciente reingeniería implementada en la Secretaría de Educación de Guanajuato
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		3			Los documentos existentes están teniendo cambios, derivados de la reingeniería institucional que se realizó en la SEG, y por esta razón, parte del personal aún no se familiariza con las nuevas disposiciones y los cambios en las funciones y atribuciones de las áreas. Esta situación impacta en la operación del programa, porque ante el desconocimiento los operadores siguen haciendo las cosas de la misma manera.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.		3			Los procesos que cuentan con cartas proceso y cuya responsabilidad cae casi en su totalidad en una sola área de la SEG se encuentran estandarizados y son ejecutados por todos los involucrados de la misma manera con lo que se asegura un resultado positivo y en términos generales "igual". En lo que se refiere a los procesos en los que participan diferentes áreas ya sea de la misma SEG o de alguna dependencia o entidad externa, se detectó que existen vacíos de información y por ende, formas distintas de llevar a cabo una misma actividad, lo que impacta en el tipo de resultados que se obtienen; mayor o menor asertividad en el logro de los objetivos.

4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	5			La Secretaría de Educación se distingue por ser una de las instancias gubernamentales que cuenta con el mayor número de sistemas informáticos para la sistematización y procesamiento de datos, así como, para el monitoreo y control de sus procesos internos. Por lo que, el programa evaluado, al encontrarse inmerso en la dinámica institucional de sistematización de su información, captura los datos de sus registros administrativos en una gran cantidad de sistemas que son utilizados para distintos fines y tipos de análisis y gestiones. Esto le permite al personal involucrado, contar con información actualizada constantemente y procesada de formas distintas, que le brindan soporte para la toma de decisiones en tiempo real.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	5			La Secretaría de Educación también es conocida como una organización en la que constantemente se implementan acciones de mejora, de tal forma que la operación de sus programas se encuentra inmerso en esa dinámica por lo que además de implementar las mejoras que derivan de los ASM resultantes de las evaluaciones externas, el personal del área responsable del programa, realiza ejercicios de análisis y revisión de la forma en que opera el programa y de manera interna realizan los ajustes que consideran pertinentes y los reflejan en las cartas proceso de su área.
Grado de consolidación operativa	El Programa tuvo un nivel de consolidación operativa alta, al obtener una valoración ponderada total de 3.80/5.00 . 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 dos componentes; además de la diversidad de actores. Para el seguimiento a beneficiarios, se sugiere diseñar y aplicar un instrumento de evaluación del servicio específico para cada tipo de apoyo (bien o servicio) que otorga el programa; así mismo, llevar a cabo el análisis y seguimiento de los resultados y las acciones de atención a los comentarios emitidos los beneficiarios. Se sugiere que la metodología e instrumentos sean lo más sencillos y prácticos que sean viables de aplicación sin generar mayor carga en las actividades del área.			
Nota: Para determinar el grado de consolidación operativa, se seleccionó una ponderación de No = 0 (no cuenta con la información) a Sí = 5 (cuenta con toda la información y su documentación).				

ANEXO 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	Determinación del monto asignado al FAM en su componente de infraestructura educativa nivel básico a nivel Federal.
	Fin	Analiza las solicitudes de obra nueva, las valida técnicamente, dictamina su procedencia e inicia el proceso de licitación, ejecución, supervisión y entrega.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso. La normativa no define los tiempos. Inicia en junio y culmina en Diciembre.
	Personal	El personal es suficiente
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes
	Infraestructura	La infraestructura es la adecuada
	Otros	Recursos Humanos insuficientes
Productos	Productos del Proceso	Componente presupuestación del proyecto de inversión: Oficialización del monto de recursos con que contarán para el programa en el año fiscal y la programación de metas (obras).
		Componente planeación del programa: Definición de la estrategia de cobertura y se establecen las metas, con la validación técnica y el dictamen de procedencia de las obras.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	a) SRFT Portal de SHCP (www.sistemas.hacienda.gob.mx); b) SED Sistema de Evaluación del Desempeño SFIA (https://sed.guanajuato.gob.mx); c) SIEG Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato (https://sieg.seg.guanajuato.gob.mx); d) Formato para el POA
	Tipo de información recolectada	Sobre la programación de metas y recursos Sobre el número de apoyos otorgados Sobre el avance registrado en las metas y los recursos
	¿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	Programación de reuniones de trabajo con las Delegaciones Regionales
	Fin	Ejecución de las reuniones de presentación del programa a las Delegaciones Regionales y les explica su función y actividades
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sin información.
	Personal	Sí.
	Recursos financieros	Si
	Infraestructura	Si
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Reuniones de presentación del programa realizadas. Inducción a las Delegaciones Regionales en la operación del Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No aplica
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿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	Identificación de necesidades de infraestructura: aulas, sanitarios y mobiliario, por las Delegaciones Regionales
	Fin	Obra nueva: Remisión a la Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad (SICOM) del listado de solicitudes de obra (Propuesta de cartera de proyectos de obra), priorizado. Mobiliario: Entrega de requisición de compra de mobiliario a la Dirección de Adquisiciones de la SEG

¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 3 mes: Noviembre del año fiscal anterior – Enero del año fiscal vigente.
	Personal	Con base en la información obtenida en la entrevista el personal es poco pero muy eficientes y creativos para dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.
	Infraestructura	Con base en la información obtenida en la entrevista la infraestructura disponible es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Obra nueva: La propuesta de cartera de proyectos de obra ya priorizada que se entregará a la SICOM para análisis y dictaminación.
		Mobiliario: Entrega de requisición de compra de mobiliario a la Dirección de Adquisiciones de la SEG.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Componente mobiliario a) SINA: Sistema de Inventarios y Almacén. B) SIHP: Sistema Integral de Hacienda Pública. Componente obra: No hay sistema de solicitudes.
	Tipo de información recolectada	Sin información en los documentos consultados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sin información en los documentos consultados.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Selección de Beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción del listado de solicitudes de obra nueva (cartera de proyectos de obra),

		priorizado para análisis, validación y dictaminación.
	Fin	Acopio de la información faltante y envío a SICOM
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 3 meses: Marzo – Mayo de año fiscal vigente.
	Personal	Con base en la información obtenida en la entrevista el personal es poco pero muy eficientes y creativos para dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.
	Infraestructura	Con base en la información obtenida en la entrevista la infraestructura disponible es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Cartera de proyectos de obra a ejecutarse durante el año
		Identificación del volumen (cantidad) de mobiliario requerido para equipar los nuevos espacios educativos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	S/D
	Tipo de información recolectada	S/D
	¿Sirve de información para el monitoreo?	S/D
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Producción de bienes o servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Para el componente de mobiliario, la primera actividad del proceso es la ejecución del proceso de adquisición de mobiliario. En el componente de obra nueva, la ejecución del proceso inicia con la integración de los

		expedientes técnicos que lleva a cabo la SICOM.
	Fin	Mobiliario: finaliza con la conclusión del proceso de licitación y la realización de los registros de los bienes contratados para la respectiva programación de la recepción de los bienes en los almacenes regionales, esta actividad es realizada por la Dirección de Adquisiciones de la SEG. Obra nueva: termina con los pagos de finiquitos a la empresa constructora y la notificación de existencia de economías en caso de haberlas al Departamento de Infraestructura Básica de la SEG.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 3 meses: Marzo – Mayo del año fiscal vigente. Aunque en realidad se ejecuta de manera constante hasta diciembre y reprogramaciones hasta julio del año siguiente.
	Personal	Con base en la información obtenida en la entrevista el personal es poco pero muy eficientes y creativos para dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.
	Infraestructura	Con base en la información obtenida en la entrevista en el componente de mobiliario, la infraestructura disponible para llevar a cabo las pruebas de calidad y de resistencia, es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Puesta en marcha la ejecución de las obras. La adquisición del mobiliario necesario para equipar los nuevos espacios educativos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Distribución de Bienes y Servicios.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Mobiliario: la entrega de los bienes en los almacenes regionales con la factura correspondiente que realizan los proveedores.
	Fin	Mobiliario: la última actividad es la entrega del mobiliario a las escuelas que llevan a cabo las USAE.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 2 meses: Mayo – Mayo del año fiscal vigente.
	Personal	Con base en la información obtenida en la entrevista el personal es poco para cubrir todas las actividades que implica la verificación de los requerimientos técnicos y de calidad de los bienes, pero son muy eficientes y creativos para dar cumplimiento a sus actividades en tiempo y forma.
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.
	Infraestructura	Con base en la información obtenida en la entrevista en el componente de mobiliario, la infraestructura disponible para llevar a cabo las pruebas de calidad y de resistencia, es poca, pero el personal es creativo y cumple con sus actividades de manera eficiente con el equipo disponible.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Despliegue de la estrategia de entrega del mobiliario con el que se equiparán los nuevos espacios educativos. Acercamiento de los bienes a las escuelas, para una mayor agilidad en las entregas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SINA.- Sistema de inventarios y almacén SIHP.- Sistema integral de hacienda pública SIEG.- Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato

	Tipo de información recolectada	Cantidad de bienes Tipo de bienes Asignaciones Resguardos Altas, bajas, afectaciones. Etc...
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Entrega de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Mobiliario, la primera actividad es la Programación de entregas de bienes de acuerdo a las bases establecidas en el contrato. Obra nueva, la primera actividad del proceso consiste en el envío que la SICOM hace a Dirección General de Educación Básica y a las Delegaciones Regionales del Reporte de actos programados de entrega recepción.
	Fin	Mobiliario: finaliza con la generación de las altas de mobiliario en el Sistema de Inventarios y Almacenes (SINA), que lleva a cabo la persona responsable del almacén regional. Obra nueva: finaliza con la notificación de las incidencias de obra a los contratistas y el seguimiento a las acciones de atención que éstos hagan a cada una de ellas o bien a la solución por medio de las garantías realizado por la misma SICOM.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 5 meses: Marzo – Julio del año fiscal vigente y hasta antes del inicio del ciclo escolar.
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Con base en la información obtenida en la entrevista los recursos son suficientes para cubrir los requerimientos prioritarios.
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	
Productos		Mobiliario entregado en las escuelas

Sistemas de información	Productos del Proceso	Espacios educativos nuevos entregados para su uso.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
	Sistema(s) empleado	SINA.- Sistema de inventarios y almacén SIHP.- Sistema integral de hacienda pública SIIEG.- Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato SRFT Portal de SHCP SED Sistema de Evaluación del Desempeño SFIA Formato para el POA
	Tipo de información recolectada	Sobre la programación de metas y recursos Sobre el número de apoyos otorgados Sobre el avance registrado en las metas y los recursos Cantidad de bienes Tipo de bienes Asignaciones Resguardos Altas, bajas, afectaciones. Etc...
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El programa no cuenta con un proceso de seguimiento a beneficiarios
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Recursos financieros	
	Infraestructura	
Productos	Otros	
	Productos del Proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
	Sistema(s) empleado	

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	

Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia con la identificación de los programas sociales estatales a cargo de las dependencias y entidades referentes a la educación
	Fin	Finaliza con Respuesta personalizada a todos los comentarios recibidos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 12 meses: Enero – Diciembre del año fiscal vigente.
	Personal	Se ejecuta de manera compartida con la SICOM La SICOM se encarga de desplegar las actividades operativas de instalación de los COCOSOP y en levantamiento de la información La SEG de la capacitación a los COCOSOP y la captura, análisis y respuesta a los comentarios.
	Recursos financieros	S/D
	Infraestructura	S/D
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Instalación de los COCOSOP y capacitación. Levantamiento de cédulas, captura, análisis y respuesta a cada una de ellas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de contraloría social de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas

	Tipo de información recolectada	Tipo de apoyos Número de apoyos Número de beneficiarios Ubicación de los beneficiarios
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

Proceso: Monitoreo y evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia en el mes de abril, con la remisión de los datos de identificación del programa social a evaluar que la UR responsable de su operación, envía al Departamento de Evaluación de Políticas y Programas Educativos
	Fin	en el mes de febrero del año siguiente, con la elaboración y presentación del Plan de Trabajo de acuerdo de atención a los ASM enviado por la Dirección General de Evaluación Educativa a la Dirección General de Planeación y Estadística oficializado vía oficio.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente para el desarrollo del proceso 12 meses: Abril – Febrero del año fiscal siguiente.
	Personal	Si
	Recursos financieros	Si
	Infraestructura	Si
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Informes de evaluación. Identificación de aspectos susceptibles de mejora para el programa Programa de trabajo para atender los aspectos susceptibles de mejora
		¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SINA.- Sistema de inventarios y almacén SIHP.- Sistema integral de hacienda pública SIIEG.- Sistema Integral de Información Educativa de Guanajuato SRFT Portal de SHCP SED Sistema de Evaluación del Desempeño SFIA Formato para el POA
	Tipo de información recolectada	Sobre la programación de metas y recursos Sobre el número de apoyos otorgados Sobre el avance registrado en las metas y los recursos Cantidad de bienes Tipo de bienes Asignaciones Resguardos Altas, bajas, afectaciones. Etc...
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Con base en la información obtenida en la entrevista, si

ANEXO 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
		No existen reglas de operación a nivel estatal, lo que genera vacíos en las "reglas de negocio" respecto de las atribuciones y obligaciones que las instancias ejecutoras tienen, así como, en los procedimientos a seguir en pos del cumplimiento de los objetivos del programa	Elaborar un instrumento jurídico que determine las "reglas de negocio" y/o coordinación, las atribuciones y obligaciones que las instancias ejecutoras tienen, así como, en los procedimientos a seguir en pos del cumplimiento de los objetivos del programa.	Mayor claridad y certeza en las atribuciones, responsabilidades, obligaciones y procedimientos en el programa.	No se identifica restricción.

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Planeación	Fortaleza	Oportunidad
	1. Las políticas públicas a nivel federal se están enfocando en atender las prioridades educativas en términos de infraestructura.	1. Documentar los subprocesos de planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento
	2. Equipo de trabajo con mucha disposición y conocimiento de cómo opera el programa.	
	3. El proceso de planeación se realiza con un año de anticipación, es decir, un ciclo escolar anterior.	
	Debilidad	Amenaza
	1. Las economías registradas en la adquisición de mobiliario no se pueden utilizar en la adquisición de más mobiliario.	1. El techo presupuestario se determina a nivel federal.
	2. Todas las economías se tienen que redireccionar obra.	2. Parte del decurso viene etiquetado.
Proceso	3. El recurso de mobiliario viene etiquetado para: pupitres, sillas, mesas, pizarrones y muebles de guardado.	3. Parte del recurso convenido es "virtual" y no está disponible para inversión.
	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
Difusión	1.- El programa ya es conocido por los Delegados Regionales quienes son actores relevantes en la presentación de las propuestas de obra.	1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.
	Debilidad	Amenaza
		1.- El proceso es ejecutado por una sola persona.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
	Fortaleza	Oportunidad
	1. El proceso inicia en el mes de noviembre del año fiscal anterior.	1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.
	2.-Se cuenta con proyecciones del incremento en la demanda de servicios y de trayectorias escolares que incluyen el elemento territorial	
	Debilidad	Amenaza
Solicitud de apoyos		1. Existe poco interés en el uso de las herramientas tecnológicas en la elaboración de las solicitudes

		2. Cualquier persona puede presentar solicitudes
		3. La SEG está obligada a tomar todas las solicitudes e incluirlas en la cartera de proyectos.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Selección de beneficiarios	Fortaleza	Oportunidad
	1. Se cuenta con criterios de selección definidos y formalizados en las políticas de atención a solicitudes de infraestructura.	
	2. Los lineamientos del fondo federal con el que se financia el programa son muy claros en lo que se debe invertir el recurso	
	Debilidad	Amenaza
		1. Por las características propias de los apoyos que otorga el programa, se presta para manipulación política.
		2. Existen impedimentos de tipo jurídico para la realización de las intervenciones en varios edificios.
		3. Existen planteles que operan en edificios catalogados por el INAH que complica la ejecución de las acciones de intervención.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Producción de bienes y servicios	Fortaleza	Oportunidad
	1. Se cuenta con un proceso de licitación, bien definido, preciso u cuidado en términos de legalidad.	1. Documentar el proceso y aprovechando para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.
	2. Los tiempos son anticipados, lo que da cierta holgura para mitigar las contingencias que se presenten.	
	Debilidad	Amenaza
	1. Los recursos siempre son escasos y las economías logradas en la adquisición de mobiliario no se pueden re invertir en más mobiliario.	1. Existen pocos proveedores de equipo educativo en el país.
	2. Que se presenten problemas legales con los contratistas, porque generan retraso en la ejecución de la obra y en la entrega de los bienes adquiridos.	2. Todos los proveedores se ubican fuera del estado.
	3. La existencia de escuelas que operan en inmuebles donados que no cuentan con proceso de sucesión y en los que hay problemas de posesión que impiden la realización de obras.	3. Participación en los procesos de licitación de proveedores que no cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria
	4. Escuelas con problemas de delimitación de predios que complican la realización de la obra o que generan otros gastos adicionales.	4. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad.

	5. Escuelas que operan en inmuebles catalogados para los que es complicado y tardado conseguir los permisos para intervenirlos por la multiplicidad de los requisitos que establece el INAH.	
	6. Presencia de fenómenos meteorológicos que impiden la ejecución de la obra.	
	7. Los participantes en la licitación para la adquisición de mobiliario no cumplen con las especificaciones técnicas para participar en la licitación y se tiene que ir a segunda o tercera vuelta.	
	8. Descalificación de las empresas constructoras por incumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria.	
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Distribución de bienes y servicios	Fortaleza	Oportunidad
	1. Se cuenta con una estrategia logística ya diseñada y probada que facilita la entrega de los apoyos.	1. Los participantes no cumplen con las especificaciones técnicas establecidos en el contrato y con lo validado en sus piezas muestra.
	2. La infraestructura logística con que cuenta la SEG facilita la estrategia de coordinación y traslado de los bienes.	2. Las entregas de los proveedores a los almacenes regionales se atrasan y toda la estrategia de distribución se desfasa.
		3. Existen pocas empresas proveedoras de mobiliario escolar y todas se ubican fuera del estado.
	Debilidad	Amenaza
		1. Incumplimiento en las fechas de entrega de los bienes por parte de los proveedores.
		2. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad.
		La inseguridad que existe en todo el estado.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Entrega de apoyos	Fortaleza	Oportunidad
	1. El conocimiento de los encargados de los almacenes regionales del procedimiento de entrega recepción de los bienes.	
	2. Buena vinculación con la SICOM para los actos de entrega de obra y la formalización vía la firma de actas y otros instrumentos jurídicos.	
	3. Existencia de tiempo de garantía para la identificación de los vicios ocultos en el caso de las obras o de fallas en los materiales u otras características técnicas o de calidad en el mobiliario	
	Debilidad	Amenaza

		1. Retrasos por las condiciones de accesibilidad a las localidades.
		3. Debido a la pandemia por COVID-19 las entregas son en grupos pequeños que hacen lento el proceso.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Fortaleza	Oportunidad
		1. Construir e implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
	Debilidad	Amenaza
	1. El programa no da seguimiento a sus beneficiarios ni monitorea los apoyos entregados.	1. El programa no da seguimiento a sus beneficiarios ni monitorea los apoyos entregados.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Fortaleza	Oportunidad
	1. Para cada obra que se ejecuta se instala un comité de contraloría social en obra pública (cocosop).	1. Documentar el proceso y aprovechar para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.
	2. Atienden de manera individual las quejas, sugerencias o peticiones.	
	Debilidad	Amenaza
		1. La ejecución del proceso de contraloría social es compartida con la SICOM.
Proceso	Fortaleza u oportunidad / Debilidad o amenaza	
Monitoreo y evaluación	Fortaleza	Oportunidad
	1. Integran sus programas sociales estatales al Programa Anual de Evaluaciones, aplicándoles un tipo de evaluación distinta cada año.	
	2. Cada año se programa recurso para llevar a cabo las evaluaciones a sus programas en su propuesta de presupuesto de egresos.	
	Debilidad	Amenaza
		1. Su proceso de definición de actividades de atención a las recomendaciones y a los aspectos susceptibles de mejora es tardado ya que dependen de un órgano validador externo a la organización y en el proceso de validación de actividades pierden casi un año para poder dar inicio a la implementación de las actividades de atención.

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Planeación	El proceso de planeación está parcialmente documentado	1. Documentar y mapear los sub procesos de: planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento del desempeño. Tomar como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso de planeación documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Planeación	Carencia de un instrumento jurídico que determine las "reglas de negocio"	2. Aunque el programa no está sujeto a reglas de operación, se sugiere elaborar un instrumento normativo a nivel estatal (Lineamientos, guía operativa, reglas de operación, etc.), en el que se definan las reglas y los procedimientos de acceso a los bienes y servicios que otorga el programa, con la finalidad de agilizar los procedimientos, definir los límites de las actividades y responsabilidades de las instancias involucradas en la prestación de los bienes y servicios del programa, además de aportar a la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y ejercicio de los recursos.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un instrumento que contribuya a la mejora de los procesos de coordinación y vinculación entre los entes involucrados en la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución del programación	Instrumento jurídico elaborado	Alto
Difusión del programa	Carencia de procesos documentados	1. Documentar el proceso de difusión del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
					continúa de la operación del programa	ntos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	procesos y procedimientos	
Difusión del programa	Procesos poco socializados	2. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Difusión del programa	La difusión del programa se realiza práctica	3. Ampliar y diversificar los medios de difusión del programa.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Ampliar el número de personas que conocen la operación y beneficios	Que entre más personas conozcan la operación	Listados de asistencia a los eventos de	Medio

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
	mente por una sola persona				que ofrece el programa en las escuelas de todo el estado	del programa, más se puedan involucrar en la presentación de propuestas de proyecto	difusión del programa.	
Solicitud de apoyos	Carencia de una herramienta tecnológica	1. Implementar una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física. Elaboración de un software que permita conocer las diferentes etapas de la conformación del listado de necesidades de infraestructura física.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Implementar herramientas tecnológicas en la selección de los proyectos más viables	Agilizar los procesos de identificación de necesidades	Listados de proyectos integrados en menos tiempo	Alto
Solicitud de apoyos	Carencia de procesos documentados	2. Documentar y mapear el procesos de solicitud de apoyos.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
					del programa	ejecución de las actividades del proceso	procedimientos	
Solicitud de apoyos	Carencia de una herramienta tecnológica	3. Desarrollar una herramienta tecnológica (sistema), que auxilie en el análisis y clasificación de las solicitudes teniendo como parámetro principal el nivel de madurez del proyecto de obra solicitado.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Implementar herramientas tecnológicas en la selección de los proyectos más viables	Agilizar los procesos de identificación de necesidades	Listados de proyectos integrados en menos tiempo	Alto
Selección de beneficiarios	Carencia de procesos documentados	1. Documentar y mapear el proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Selección de beneficiarios	Carencia de procesos documentados	2. En la documentación del proceso definir de forma clara si los beneficiarios serán las personas consideradas como susceptibles de usar los bienes y servicios que provee el programa o serán las delegaciones regionales a las que se les autorizan obras.	Responsables de la operación del programa	Humanos				
Selección de beneficiarios	Procesos poco socializados	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Selección de beneficiarios	Carencia de una herramienta tecnológica	4. Desarrollar una herramienta tecnológica (sistema), que auxilie en el análisis y depuración de las solicitudes teniendo como parámetro principal el nivel de madurez del proyecto de obra solicitado y la completitud en la integración del expediente técnico.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Implementar herramientas tecnológicas en la selección de los proyectos más viables	Agilizar los procesos de identificación de necesidades	Listados de proyectos integrados en menos tiempo	Alto
Selección de beneficiarios	Carencia de una herramienta tecnológica	5. La automatización de algunas etapas del proceso, como pueden ser: La digitalización de la documental que integra los expedientes,	Responsables de la operación del programa	Humanos				
Producción de bienes y servicios	Carencia de procesos documentados	1. Documentar y mapear el proceso de producción de bienes y servicios.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Producción de bienes y servicios	Procesos poco socializados	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Producción de bienes y servicios	Carencia de una herramienta tecnológica	4. Dar seguimiento puntual a la solución de los impedimentos legales de los planteles para que los edificios puedan ser intervenidos.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Proporcionar asesoría legal a los Delegados regionales y a los Directores o Encargados de plantel para la solución de la carencia	Agilizar los procesos de identificación de necesidades		Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
					de títulos de predio			
Producción de bienes y servicios	Carencia de una herramienta tecnológica	5. Verificar la integración de los expedientes técnicos previa entrega a la SICOM.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Proporcionar acompañamiento a los Delegados regionales y a los Directores o Encargados de plantel en la integración de los expedientes de obra	Agilizar los procesos de identificación de necesidades		Alto
Producción de bienes y servicios	Falta de asesoría y acompañamiento	6. Dar acompañamiento a las escuelas en la tramitación de la documentación requerida para la integración de los expedientes técnicos.	Responsables de la operación del programa	Humanos				

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Distribución de apoyos	Carencia de procesos documentados	1. Documentar y mapear el proceso de distribución de apoyos.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Distribución de apoyos	Procesos poco socializados	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Entrega de apoyos	Carencia de procesos documentados	1. Documentar y mapear el proceso de entrega de apoyos.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Entrega de apoyos	Procesos poco socializados	2. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del programa.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Entrega de apoyos	Carencia de una herramienta tecnológica	3. El personal operativo propone que para eficientar el proceso de entrega de apoyos es necesario implementar mayor rigidez a los contratistas o proveedores en caso de cumplimiento.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Implementar herramientas tecnológicas en la selección de los proyectos más viables	Agilizar los procesos de identificación de necesidades	Listados de proyectos integrados en menos tiempo	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Carencia de una estrategia de seguimiento a beneficiarios	1. Implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Desplegar una estrategia de levantamiento de la opinión de los beneficiarios respecto a los bienes recibidos y respecto al programa	Mejorar la atención y servicios prestados por el programa		Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Carencia de procesos documentados	2. Desarrollar y documentar el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
					del programa	ejecución de las actividades del proceso	procedimientos	
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Procesos poco socializados	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Procesos poco socializados	4. Definir claramente quienes son los beneficiarios de los componentes que otorga el programa, y difundirlo entre todos los involucrados en la operación del programa, para estandarizar el concepto entre los involucrados.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Carencia de una estrategia de seguimiento a beneficiarios	5. Elaborar un procedimiento metodológico que les permita recoger y analizar la opinión de los beneficiarios respecto de los apoyos recibidos, así como, el uso que se hace de ellos.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Captar la opinión de los beneficiarios respecto a los bienes recibidos y respecto al programa	Mejorar la atención y servicios prestados por el programa		Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Carencia de una estrategia de seguimiento a beneficiarios	6. Enfocar el diseño de la metodología y de las herramientas e instrumentos de recolección de datos a que sea ágil, funcional y económico (Tanto en recursos para aplicarlo, como en tiempo para procesarlo)	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Captar la opinión de los beneficiarios respecto a los bienes recibidos y respecto al programa	Mejorar la atención y servicios prestados por el programa		Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Carencia de una estrategia de seguimiento a beneficiarios	7. Aplicar una encuesta operativamente viable y funcional para los fines del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos y financieros	Captar la opinión de los beneficiarios respecto a los bienes recibidos y respecto al programa	Mejorar la atención y servicios prestados por el programa		Alto
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Carencia de procesos documentados	1. Documentar el proceso de contraloría social del programa, donde el énfasis del mapeo del proceso sea el despliegue de la estrategia de contraloría social dentro del programa, detallando las actividades, insumos, actores, productos, tiempos y relaciones entre etapas y actividades.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
						actividades del proceso		
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Carencia de una estrategia de seguimiento a beneficiarios	2. En la documentación del proceso, se debe incluir, la etapa posterior al levantamiento de las cédulas, es decir, también se debe describir, qué se hace con la información que se capta en las cédulas, cómo se procesa y para qué se usa.	Responsables de la operación del programa	Humanos				
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Procesos poco socializados	3. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas, a fin de darlo a conocer, estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las fases de operación del programa y otorgar a los involucrados una herramienta de apoyo y certeza en la ejecución de las actividades.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de programación y presupuestación anuales	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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, Bajo)
Monitoreo y evaluación	Carencia de procesos documentados	1. Documentar y mapear el proceso de monitoreo y evaluación.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Contar con un proceso documentado, que contribuya a la mejora continua de la operación del programa	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades del proceso	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto
Monitoreo y evaluación	Carencia de procesos documentados	3. Considerar en la documentación del proceso, todos los instrumentos normativos aplicables al proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos				
Monitoreo y evaluación	Procesos poco socializados	4. Difundir documento de mapeo del proceso entre las instancias involucradas en la ejecución del proceso.	Responsables de la operación del programa	Humanos	Socializar el documento del proceso para que todos los involucrados lo conozcan y contribuir con ello a la mejora continua de la operación	Homologación de criterios y estandarización de los procedimientos a seguir en la realización de los ejercicios de	Carta de proceso, diagrama de flujo y manual de procesos y procedimientos	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema)	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)
					del programa	programación y presupuestación anuales		

[1] 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 IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

Proceso	Planeación			
Subproceso	Elemento	Indicador		
		Eficiencia	Eficacia	Calidad
Normatividad	Indicador	Tiempo promedio de construcción del instrumento jurídico que norme la operación del Programa	Grado de participación de funcionarios y operadores en las actividades de construcción del instrumento jurídico	Nivel de pertinencia de las actividades de la construcción del instrumento jurídico para cumplir el objetivo de la planeación del Programa
	Fórmula	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la construcción del instrumento jurídico hasta su publicación en el POGEG	(No. de funcionarios y operadores encuestados que participan en los procedimientos de construcción del instrumento jurídico / Total de encuestados) * 100	(No. de encuestados que responden que los procedimientos actualización de normatividad son adecuados / total de encuestados) * 100
	Cálculo			
Actualización y registro de MIR	Indicador	Tiempo promedio de actualización y registro de la MIR	Grado de participación funcionarios y operadores en las actividades de actualización y registro de MIR del Programa	Nivel de pertinencia de las actividades de la actualización y registro de la MIR para cumplir el objetivo de la planeación del Programa
	Fórmula	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la actualización hasta el registro definitivo de la MIR en el SED	(No. de funcionarios y operadores encuestados que participan en procedimientos de actualización y registro de MIR del Programa / Total de encuestados) * 100	(No. de encuestados que responden que los procedimientos de actualización y registro de MIR del Programa son adecuados / total de encuestados) * 100
	Cálculo			
Programación presupuestación	Indicador	Tiempo promedio de programación y presupuestación	Grado de participación funcionarios y operadores en las actividades de	Nivel de pertinencia de las actividades de la programación presupuestación para cumplir el objetivo de

			programación presupuestación del Programa	la planeación del Programa
	Fórmula	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la programación-presupuestación hasta la obtención del POA definitivo del Programa	(No. de funcionarios y operadores encuestados que participan en procedimientos de programación, presupuestación / Total de encuestados) * 100	(No. de encuestados que responden que los procedimientos de programación, presupuestación son adecuados / total de encuestados) * 100
	Cálculo			
Proceso	Difusión			
Elaboración de productos y material para difusión	Indicador	Porcentaje de productos gráficos y electrónicos elaborados y distribuidos	Porcentaje de solicitantes de apoyo que revisaron previamente material de difusión	Porcentaje de escuelas encuestadas que consideran adecuados y accesibles los medios de difusión del Programa
	Fórmula	(No. de productos gráficos y electrónicos elaborados y distribuidos / Total de productos gráficos y electrónicos programados)*100	(No. de escuelas solicitantes de apoyo que revisaron previamente material gráfico o electrónico sobre el programa / Total de solicitantes de apoyo en pre registro)*100	(Número de escuelas encuestadas que consideran adecuados y accesibles los medios de difusión del Programa / Total de escuelas encuestadas) *100
	Cálculo			
Proceso	Solicitud de apoyos			
Solicitud de Apoyos	Indicador	Tiempo promedio de respuesta en ventanilla para el rechazo o registro de solicitudes en el Programa	Promedio de solicitudes de apoyo recibidas que se gestionan en el Programa	Grado de satisfacción de las escuelas encuestadas sobre los procedimientos y atención recibida en el proceso de solicitud de apoyos

	Fórmula	Promedio de días transcurridos entre la recepción de solicitud de apoyo y notificación de rechazo o aceptación	Promedio de solicitudes de apoyo recibidas que cuentan con expediente completo / Total de solicitudes de apoyo recibidas	(No. de personas solicitantes de apoyos encuestadas que se consideran satisfechas con los procedimientos y la atención recibida al presentar su solicitud de apoyo / Total de personas solicitantes de apoyos encuestadas) *100
	Cálculo			
Proceso	Selección de beneficiarios			
Selección de beneficiarios de solicitudes de apoyo recibidas	Indicador	Tiempo promedio de emisión de oficios de aprobación de solicitudes de apoyo	Porcentaje de solicitudes de apoyo validadas que reciben oficio de aprobación	Grado de satisfacción de las escuelas sobre el tiempo de aprobación de solicitudes de apoyo
	Fórmula	Suma días transcurridos desde el ingreso de la solicitud de apoyo hasta la emisión de cada oficio de aprobación / Total de respuestas	(No. de solicitudes de apoyo validadas que reciben oficio de aprobación / Total de solicitudes de apoyo validadas) *100	(No. de escuelas encuestadas que consideran adecuado el tiempo de aprobación de solicitudes de apoyo / Total de escuelas encuestadas) *100
	Cálculo			
Proceso	Entrega de apoyos			
Entrega de apoyos	Indicador	Tiempo promedio entre la notificación de validación técnica y dictamen de procedencia de la obra y la integración del expediente completo en la SICOM	Promedio de Expedientes integrados por funcionario responsable en el DIB	Porcentaje de apoyos entregadas a las escuelas en el tiempo establecido
	Fórmula	Suma de días transcurridos entre la notificación de validación técnica y dictamen de procedencia de la obra y la integración del expediente / total de expedientes integrados en la SICOM	(No. de expedientes integrados el DIB / Total de personas asignadas a esta actividad) *100	(No. de apoyos entregadas a las escuelas en el tiempo establecido / Total de apoyos entregados) *100

	Cálculo			
Proceso	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos			
Seguimiento a los beneficiarios y monitoreo de los apoyos	Indicador	Porcentaje de escuelas que reciben apoyos que reciben visita de seguimiento/supervisión posterior para verificar el uso de estos.	Porcentaje de apoyos entregados que se usaron de acuerdo a lo convenido	Porcentaje de escuelas entrevistados que se manifiestan satisfechos con la calidad de los apoyos recibidos
	Fórmula	(No. de escuelas beneficiadas que reciben visita de seguimiento / total de escuelas beneficiadas) *100	(No. de apoyos entregados que al momento de la visita de seguimiento se verificó fueron usados de acuerdo a lo convenido / total de apoyos entregados) *100	(No. de escuelas entrevistados satisfechos por la calidad de los apoyos al momento de la visita de seguimiento / total de escuelas encuestados) *100
	Cálculo			
Proceso	Monitoreo y evaluación			
Monitoreo de la MIR	Indicador	Tiempo promedio entre la recepción de los informes de avances trimestrales y la determinación del avance en los indicadores de la MIR	Porcentaje de reportes de avances de los indicadores de la MIR que cumplen con las metas establecidas en el período reportado	Pertinencia del monitoreo de avances de MIR para establecer medidas para el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa
	Fórmula	Suma del No. de días transcurridos entre la recepción de los informes trimestrales de avances y la determinación del avance en los indicadores de la MIR / Total de informes trimestrales recibidos	(No. de reportes de avances de indicadores de la MIR que cumplen con las metas establecidas para el período reportado / Total de reportes de avances elaborados en el año) *100	No. de reportes de avances en los indicadores de la MIR que generaron una recomendación para mejorar cumplimiento de metas / Total de reportes de avances elaborados en el año
	Cálculo			
Evaluaciones externas	Indicador	Porcentaje de opinión sobre la eficiencia de los mecanismos de evaluación	Nivel de sistematización de las recomendaciones de las evaluaciones externas y su utilización para	Grado de utilidad de las recomendaciones de las evaluaciones externas para mejora del cumplimiento del propósito y objetivos del Programa

			mejora del Programa	
	Fórmula	(No. de operadores que opinan que el mecanismo es eficiente o muy eficiente / total de respuestas) *100	No. de recomendaciones emitidas por las evaluaciones externas que se incluyeron en un proceso de sistematización para su implementación / Total de recomendaciones emitidas por las evaluaciones externas	No. de recomendaciones de las evaluaciones externas que resultaron en mejora significativa para el programa / Total de recomendaciones emitidas por evaluaciones externas
	Cálculo			

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Entidad / Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Proceso al que pertenece	Observaciones
					Entrevista	1:52:21 minutos		
			FiArr Territorio Integral SAS de CV		Encuesta	Entre 60 y 70 minutos en promedio		

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

-Ver anexo de Excel-

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

Nombre de la instancia evaluadora:	FiArr Territorio Integral SAS de CV
Nombre del coordinador de la evaluación:	Doctoranda Fatima Lilian Figueroa Hernández
Nombres de los principales colaboradores:	Mtra. Jovita Sánchez Elizondo
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección de cobertura en educación básica
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	José Luis Reyes Lara
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Invitación a 3
Costo total de la evaluación:	\$387,000.00
Fuente de financiamiento:	Q0258

ANEXO XIII. FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

Formato. Difusión de los resultados de la evaluación. <i>Para la difusión de los resultados de la evaluación se requieren los siguientes anexos:</i>
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

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos a Programas Sociales Estatales. «Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 06 de Octubre del 2022	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 15 de Diciembre del 2022	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Pedro Damián González Vázquez	Unidad administrativa:507
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
• 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, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo. • 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: Este tipo de evaluación principalmente se realiza a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, organización y valoración de la información, observación directa, estudios de caso, entrevistas semiestructuradas y grupos (focus group).	
Instrumentos de recolección de información:	

Cuestionarios <u>X</u> Entrevistas <u>X</u> Formatos <u>X</u> Otros <u>X</u> Especifique: Encuesta, Observación documental y bibliográfica. Grupos focales.
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: § Observación documental y bibliográfica. Esta observación permitió el análisis de registros administrativos proporcionados por la dependencia, así como una investigación contextual que fortaleció mediante bibliografía de referencia, el contenido del análisis. § Entrevista semiestructurada para servidores públicos. Estas entrevistas permitieron identificar los principales procesos dentro de la planeación, operación y ejecución del programa; con lo cual se obtuvo mayor profundidad de la información suministrada. § Encuestas de percepción: Estas encuestas permitieron recoger la opinión de las personas servidoras públicas responsables de implementar los procesos y procedimientos de ejecución del programa. § Trabajo de campo con la implementación de una estrategia de levantamiento de información mediante las técnicas cualitativas mencionadas en párrafos anteriores. El trabajo de campo permitió comparar los procesos operativos en relación con su marco normativo, detección de buenas prácticas y cuellos de botella con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad para mejorar los procesos, gestión y resultados del programa. § Investigación mesográfica. § Técnicas de etnografía virtual.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

Planeación:

1. Las políticas públicas a nivel federal se están enfocando en atender las prioridades educativas en términos de infraestructura.
2. Equipo de trabajo con mucha disposición y conocimiento de cómo opera el programa.
3. El proceso de planeación se realiza con un año de anticipación, es decir, un ciclo escolar anterior.

Difusión:

1. El programa ya es conocido por los Delegados Regionales quienes son actores relevantes en la presentación de las propuestas de obra.

Solicitud de apoyos:

1. El proceso inicia en el mes de noviembre del año fiscal anterior.
2. Se cuenta con proyecciones del incremento en la demanda de servicios y de trayectorias escolares que incluyen el elemento territorial

Selección de beneficiarios:

1. Se cuenta con criterios de selección definidos y formalizados en las políticas de atención a solicitudes de infraestructura.
2. Los lineamientos del fondo federal con el que se financia el programa son muy claros en lo que se debe invertir el recurso

Producción de bienes o servicios:

1. Se cuenta con un proceso de licitación, bien definido, preciso u cuidado en términos de legalidad.
2. Los tiempos son anticipados, lo que da cierta holgura para mitigar las contingencias que se presenten.

Distribución de bienes y servicios:

1. Se cuenta con una estrategia logística ya diseñada y probada que facilita la entrega de los apoyos.
2. La infraestructura logística con que cuenta la SEG facilita la estrategia de coordinación y traslado de los bienes.

Entrega de apoyos:

1. El conocimiento de los encargados de los almacenes regionales del procedimiento de entrega recepción de los bienes.
2. Buena vinculación con la SICOM para los actos de entrega de obra y la formalización vía la firma de actas y otros instrumentos jurídicos.
3. Existencia de tiempo de garantía para la identificación de los vicios ocultos en el caso de las obras o de fallas en los materiales u otras características técnicas o de calidad en el mobiliario.

Contraloría social y satisfacción de usuarios:

1. Para cada obra que se ejecuta se instala un comité de contraloría social en obra pública (cocosop).
2. Atienden de manera individual las quejas, sugerencias o peticiones.

Monitoreo y evaluación:

1. Integran sus programas sociales estatales al Programa Anual de Evaluaciones, aplicándoles un tipo de evaluación distinta cada año.
2. Cada año se programa recurso para llevar a cabo las evaluaciones a sus programas en su propuesta de presupuesto de egresos.

2.2.2 Oportunidades

Planeación:

1. Documentar los subprocesos de planeación estratégica y actualización de instrumentos de seguimiento

Difusión

1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.

Solicitud de apoyos

1. El personal operativo del programa, considera que el proceso de solicitud de apoyos puede mejorarse con la implantación de una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física.

Producción de bienes o servicios:

1. Documentar el proceso y aprovechando para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.

Distribución de apoyos

1. Los participantes no cumplen con las especificaciones técnicas establecidos en el contrato y con lo válido en sus piezas muestra.
2. Las entregas de los proveedores a los almacenes regionales se atrasan y toda la estrategia de distribución se desfasa.
3. Existen pocas empresas proveedoras de mobiliario escolar y todas se ubican fuera del estado.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

1. Construir e implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Contraloría social:

1. Documentar el proceso y aprovechar para actualizar todos los documentos del programa actualizando los actores que hacen parte del ciclo de ejecución del programa.

2.2.3 Debilidades:

Planeación:

1. Las economías registradas en la adquisición de mobiliario no se pueden utilizar en la adquisición de más mobiliario.
2. Todas las economías se tienen que redireccionar obra.
3. El recurso de mobiliario viene etiquetado para: pupitres, sillas, mesas, pizarrones y muebles de guardado.

Producción de bienes o servicios:

1. Los recursos siempre son escasos y las economías logradas en la adquisición de mobiliario no se pueden re invertir en más mobiliario.
2. Que se presenten problemas legales con los contratistas, porque generan retraso en la ejecución de la obra y en la entrega de los bienes adquiridos.
3. La existencia de escuelas que operan en inmuebles donados que no cuentan con proceso de sucesión y en los que hay problemas de posesión que impiden la realización de obras.
4. Escuelas con problemas de delimitación de predios que complican la realización de la obra o que generan otros gastos adicionales.
5. Escuelas que operan en inmuebles catalogados para los que es complicado y tardado conseguir los permisos para intervenirlos por la multiplicidad de los requisitos que establece el INAH.
6. Presencia de fenómenos meteorológicos que impiden la ejecución de la obra.
7. Los participantes en la licitación para la adquisición de mobiliario no cumplen con las especificaciones técnicas para participar en la licitación y se tiene que ir a segunda o tercera vuelta.
8. Descalificación de las empresas constructoras por incumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria.

Seguimiento a beneficiarios:

1. El programa no da seguimiento a sus beneficiarios ni monitorea los apoyos entregados.

2.2.4 Amenazas

Planeación:

1. El techo presupuestario se determina a nivel federal.
2. Parte del decurso viene etiquetado.
3. Parte del recurso convenido es "virtual" y no está disponible para inversión.

Difusión

- 1.- El proceso es ejecutado por una sola persona.

Solicitud de apoyos:

1. Existe poco interés en el uso de las herramientas tecnológicas en la elaboración de las solicitudes
2. Cualquier persona puede presentar solicitudes
3. La SEG está obligada a tomar todas las solicitudes e incluirlas en la cartera de proyectos.

Selección de beneficiarios:

1. Por las características propias de los apoyos que otorga el programa, se presta para manipulación política.
2. Existen impedimentos de tipo jurídico para la realización de las intervenciones en varios edificios.
3. Existen planteles que operan en edificios catalogados por el INAH que complica la ejecución de las acciones de intervención.

Producción de bienes:

1. Existen pocos proveedores de equipo educativo en el país.
2. Todos los proveedores se ubican fuera del estado.
3. Participación en los procesos de licitación de proveedores que no cumplen con todos los requisitos establecidos en la convocatoria
4. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad.

Distribución de bienes:

1. Incumplimiento en las fechas de entrega de los bienes por parte de los proveedores.
2. No coincidencia de los bienes entregados con las muestras proporcionadas para evaluación de calidad.

La inseguridad que existe en todo el estado.

Entrega de apoyos:

1. Retrasos por las condiciones de accesibilidad a las localidades.
3. Debido a la pandemia por COVID-19 las entregas son en grupos pequeños que hacen lento el proceso.

Seguimiento a beneficiarios:

1. El programa no da seguimiento a sus beneficiarios ni monitorea los apoyos entregados.

Contraloría social:

1. La ejecución del proceso de contraloría social es compartida con la SICOM.

Monitoreo y evaluación:

1. Su proceso de definición de actividades de atención a las recomendaciones y a los aspectos susceptibles de mejora es tardado ya que dependen de un órgano validador externo a la organización y en el proceso de validación de actividades pierden casi un año para poder dar inicio a la implementación de las actividades de atención.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

Recomendaciones generales:

1. Elaborar el manual de procesos del programa, incorporando la totalidad de los procesos, tomando como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
2. Construir la descripción de los procesos considerando como marco general de operación al programa.
3. Puntualizar en cada proceso: El detalle de los flujos de actividades, los actores, los tiempos de ejecución, los productos, los insumos de entrada. Incluyendo los dos componentes que ofrece el programa: Mobiliario y obra nueva.
4. Difundir los documentos de mapeo de todos los procesos entre las instancias y actores involucrados, en la operación del programa a fin de darlos a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las diferentes fases de operación del programa en que participan

Proceso de planeación.

5. Aunque el programa no está sujeto a reglas de operación, se sugiere elaborar un instrumento normativo a nivel estatal, por ejemplo: lineamientos, guía operativa o reglas de operación, donde se definan las reglas y los procedimientos de acceso a los bienes y servicios que otorga el programa, con la finalidad de agilizar los procedimientos, definir los límites de las actividades y responsabilidades de las instancias involucradas en la prestación de los bienes y servicios del programa, además de aportar a la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y ejercicio de los recursos.

Proceso de solicitud de apoyos.

6. Implementar una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física a partir de la elaboración de un software que permita conocer las diferentes etapas de la conformación del listado de necesidades de infraestructura física.

7. Desarrollar una herramienta tecnológica (sistema), que auxilie en el análisis y clasificación de las solicitudes teniendo como parámetro principal el nivel de madurez del proyecto de obra solicitado.

Proceso de selección de beneficiarios.

8. En la documentación del proceso definir de forma clara si los beneficiarios serán las personas consideradas como susceptibles de usar los bienes y servicios que provee el programa o serán las delegaciones regionales a las que se les autorizan obras.

9. Sistematizar algunas etapas del proceso, como pueden ser: La digitalización de la documental que integra los expedientes.

Proceso: Producción de bienes y servicios.

10. En la documentación del proceso, incluir el componente de mobiliario.

11. Dar acompañamiento a las escuelas en la tramitación de la documentación requerida para la integración de los expedientes técnicos.

Proceso: Distribución de apoyos.

12. En la documentación del proceso, incluir el componente de mobiliario.

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

13. Implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

14. Desarrollar y documentar el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

15. Definir claramente quienes son los beneficiarios de los componentes que otorga el programa, y difundirlo entre todos los involucrados en la operación del programa, para estandarizar el concepto entre los involucrados.

16. Elaborar un procedimiento metodológico que les permita recoger y analizar la opinión de los beneficiarios respecto de los apoyos recibidos, así como, el uso que se hace de ellos.

Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios.

17. En la documentación del proceso, se debe incluir, la etapa posterior al levantamiento de las cédulas, es decir, también se debe describir, qué se hace con la información que se capta en las cédulas, cómo se procesa y para qué se usa.

Proceso: Monitoreo y evaluación.

18. Considerar en la documentación del proceso, todos los instrumentos normativos aplicables al proceso

5

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Doctoranda Fatima Lilian Figueroa Hernández

4.2 Cargo: Coordinadora de la evaluación

4.3 Institución a la que pertenece: FiArr Territorio Integral SAS de CV

4.4 Principales colaboradores: Mtra. Jovita Sánchez Elizondo

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: FiArr Territorio Integral <fiarr.territoriointegral@gmail.com>,

4.6 Teléfono (con clave lada): 473 736 77 89

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): «Programa de Obra de Infraestructura Educativa»

5.2 Siglas: Q3671

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Educación 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): Dirección de Cobertura en Básica

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

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

Nombre:
C.P. José Luis Reyes
Arq. Cinthya Tapia

Unidad administrativa
Dirección de Cobertura en Básica
Departamento de Infraestructura Básica

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres X 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

6.3 Costo total de la evaluación: \$ 45,500.00
--

6.4 Fuente de Financiamiento :Q0258

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:
--

7.2 Difusión en internet del formato:

ANEXO XIV "FORMATO. BASE DE RECOMENDACIONES"

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	General	Procesos	Elaborar el manual de procesos del programa, incorporando la totalidad de los procesos, tomando como insumo los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y los que apliquen.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	General	Procesos	Construir la descripción de los procesos considerando como marco general de operación al programa.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	General	Procesos	Puntualizar en cada proceso: El detalle de los flujos de actividades, los actores, los tiempos de ejecución, los productos, los insumos de entrada. Incluyendo los dos componentes que ofrece el programa: Mobiliario y obra nueva.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	General	Procesos	Difundir los documentos de mapeo de todos los procesos entre las instancias y actores involucrados, en la operación del programa a fin de darlos a conocer y estandarizar el desarrollo de sus actividades dentro de las diferentes fases de operación del programa en que participan.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Planeación	Planeación	Aunque el programa no está sujeto a reglas de operación, se sugiere elaborar un instrumento normativo a nivel estatal, por ejemplo: lineamientos, guía operativa o reglas de operación, donde se definan las reglas y los procedimientos de acceso a los bienes y servicios que otorga el programa, con la finalidad de agilizar los procedimientos, definir los límites de las actividades y responsabilidades de las instancias involucradas en la prestación de los bienes y servicios del programa, además de aportar a la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y ejercicio de los recursos.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Planeación	solicitud de apoyos	Implementar una herramienta con la que se sistematicen las necesidades de infraestructura física a partir de la elaboración de un software que permita conocer las diferentes etapas de la conformación del listado de necesidades de infraestructura física.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Planeación	solicitud de apoyos	Desarrollar una herramienta tecnológica (sistema), que auxilie en el análisis y clasificación de las solicitudes teniendo como parámetro principal el nivel de madurez del proyecto de obra solicitado.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral	Ex dure	Procesos	selección de beneficiarios	selección de beneficiarios	En la documentación del proceso definir de forma clara si los beneficiarios serán las personas consideradas como susceptibles de usar los bienes y servicios que

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Educativa»						SAS de CV					provee el programa o serán las delegaciones regionales a las que se les autorizan obras.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	selección de beneficiarios	selección de beneficiarios	Sistematizar algunas etapas del proceso, como pueden ser: La digitalización de la documental que integra los expedientes.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Producción de bienes y servicios.	Producción de bienes y servicios.	En la documentación del proceso, incluir el componente de mobiliario.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Producción de bienes y servicios.	Producción de bienes y servicios.	Dar acompañamiento a las escuelas en la tramitación de la documentación requerida para la integración de los expedientes técnicos

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
Educativa»											
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Implementar las acciones de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Desarrollar y documentar el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Definir claramente quienes son los beneficiarios de los componentes que otorga el programa, y difundirlo entre todos los involucrados en la operación del programa, para estandarizar el concepto entre los involucrados.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Elaborar un procedimiento metodológico que les permita recoger y analizar la opinión de los beneficiarios respecto de los apoyos recibidos, así como, el uso que se hace de ellos
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Contraloría social y satisfacción de usuarios	Contraloría social y satisfacción de usuarios	En la documentación del proceso, se debe incluir, la etapa posterior al levantamiento de las cédulas, es decir, también se debe describir, qué se hace con la información que se capta en las cédulas,

Clasificación y priorización de recomendaciones											
Programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación
											cómo se procesa y para qué se usa.
«Q3671 Programa de Obra de Infraestructura Educativa»	Secretaría de Educación de Guanajuato	Dirección de Cobertura en Básica	Dirección de Cobertura en Básica	C.P. José Luis Reyes	2022	FiArr Territorio Integral SAS de CV	Ex dure	Procesos	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación	Considerar en la documentación del proceso, todos los instrumentos normativos aplicables al proceso.