

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Programa E057/Q0073 Sí me quedo.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 16/06/2021	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 15/12/2021	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Mtra. Linda Karina Quintero Lee.	Unidad administrativa: Dirección de Monitoreo, Evaluación e Investigación. Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, Iplaneg.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dichas gestiones cumplen con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la estructura y formalización de cada uno de los bienes o servicios que entrega el programa. 2. Llevar a cabo un estudio respecto de la formalidad del proceso y controles del programa. 3. Realizar un estudio respecto del proceso o mecanismos de entrega de bienes y servicios del programa. 4. Llevar a cabo un estudio de los insumos – productos. 5. Analizar los indicadores de procesos. 6. Realizar un análisis del manejo y calidad de la información. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La metodología empleada para la evaluación de los procesos del programa permite analizar la estructura y formalización de los procesos de gestión que tienen lugar en la implementación del mismo. Esto es posible a partir de la determinación de la pertinencia de las actividades, el grado de formalidad del proceso (controles), de los recursos utilizados en el proceso (mecanismos) y una clara identificación de las relaciones insumo-producto. Además, se realiza un análisis de los indicadores de procesos y la evaluación del manejo y calidad de la información de los procesos productivos de los programas públicos. A partir de este análisis es posible identificar las áreas de oportunidad y la formulación de recomendaciones con el objetivo de incrementar la eficiencia y la eficacia en la producción del programa público.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas __X__ Formatos__ Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: La evaluación se realizó utilizando como base metodológica el documento del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ILPES “Evaluación de Programas Públicos” el cual se cita a continuación: <i>“Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Dante. Arenas Caruti, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.</i> A partir de la metodología desarrollada en este documento, se elaboró una guía ad-hoc para la evaluación de procesos.	

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
--

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades que forman parte de los subprocesos son pertinentes y adecuadas para las características del programa y para avanzar en la consecución de sus expectativas de logro. Dentro de esta visión global, se destacan problemas de recursividad en las tareas asociadas con la selección y contratación del personal, así como cierta opacidad en la etapa final del proceso de selección de las instituciones beneficiarias. Asimismo, en relación con la ejecución de la intervención misma, se observa que pueden faltar actividades que permitan asegurar el logro esperado del componente 3 (reingreso al sistema escolar) y que tanto éste como el componente 1 pudieran ser fortalecidos con un diseño especializado de intervención, aspectos que potenciarían su aporte al logro del propósito del programa. 2. Se valoran positivamente los mecanismos de formalización y control de los procesos realizados, aspectos que favorecen una ejecución cercana a la expectativa del programa y el cumplimiento de las Reglas de Operación. Dentro de este escenario favorable, se repiten dificultades en los subprocesos relacionados con la selección y contratación del personal, así como en relación con la selección de escuelas, donde es posible asegurar mejores controles para su realización. Respecto de la intervención misma, la ausencia de contenidos técnicos en la ejecución del componente 3 y de manera parcial en el componente 1, pueden verse como debilidades de formalización y control, puesto que generan mayores márgenes para una acción individual con criterios propios. En esa línea, la compra y distribución de las ayudas sociales se vislumbra con un margen relevante de espacio para el criterio individual, debido a su funcionamiento de respuesta a la demanda espontánea, lo que no asegura que todos los estudiantes hayan tenido la misma posibilidad de recibir dichos beneficios. 3. Se observa que los subprocesos y actividades disponen de recursos suficientes para ser realizados, debido a que estos en su gran mayoría dependen del personal que implementa el programa, el que se califica como
--

idóneo y especializado, especialmente a nivel estatal y regional. En este contexto, se identifican dos áreas de mejora en relación a este criterio de evaluación: a) el apoyo técnico especializados a las funciones de acompañamiento pedagógico (tutorías) y al apoyo al reingreso al sistema educativo y b) los recursos financieros para las ayudas sociales, los que no aseguran ni la cobertura de la totalidad de los estudiantes en riesgo de abandono, ni la igualdad de oportunidades entre los participantes que cumplan con determinados factores de priorización, al interior de este universo.

4. Se vislumbra un adecuado grado de coherencia entre input y output como observación general, pese a que se identifica en algunas actividades la ausencia de un output claro, formalizado o "evidenciable". Los output que dan cuenta del término de la intervención a nivel de evaluación, tienden a reportar información que está más sostenida en la ejecución de las acciones planificadas que al cumplimiento de los resultados esperados.
5. Cerca de una cuarta parte de las instituciones intervenidas cuentan con niveles de realización incompletos de los procesos planificados para la realización del programa.
6. El programa tiene importantes dificultades para asegurar el inicio de su intervención, debido a retrasos que se viven en el proceso de contratación de las figuras que conforman las células.
7. El programa cuenta con sistemas de información que le permiten avanzar en la ejecución de sus procesos. Asimismo, dispone de mecanismos que le permiten contar con información relacionada con el diagnóstico, el diseño del plan y la percepción de sus resultados, para los cuales ha diseñado además instrumentos propios, que se aplican de forma regular.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Estructura y formalización

En primer lugar, se considera que el programa Sí me quedo dispone de una estructura clara de funcionamiento, que opera de forma regular y respecto de la cual no existen grandes márgenes de dudas respecto de su realización. Asimismo, las responsabilidades de los actores involucrados están adecuadamente formalizadas, organizando un equipo profesional que dispone de claridad respecto de sus principales tareas y formas de interacción, considerando el proceso general de implementación del programa.

Ciertamente, a esta visión general positiva de los procesos del programa ayuda la idoneidad de su cuerpo profesional, especialmente del nivel estatal, el que posee un alto conocimiento no solo sobre la dinámica del programa, sino también de detalles de su implementación, así como de las diferentes realidades que se implementan. Este alto nivel de conocimiento es un indicador de un adecuado nivel de cohesión entre las diferentes capas (estatal, regional, local) que están involucradas en la implementación, lo que es la antesala de una ejecución general adecuada del programa.

Dentro de este marco general de evaluación positiva del proceso de implementación se identifican algunos ámbitos que son particularmente destacables, los que se abordarán conforme a los macro- procesos que conforman el despliegue del programa.

En relación con el macro- proceso "proyecto", parecen particularmente relevantes las Reglas de Operación, las que efectivamente se constituyen en una carta de navegación del programa y un elemento al que los involucrados buscan apegarse. Asimismo, se reconoce como relevante que se utilice una fuente de información oficial y de alimentación periódica ("Control escolar"), como marco para la identificación de las escuelas atendibles para cada año. También parece particularmente bien organizado el proceso de preparación de la llegada del programa a las escuelas, la que cuenta con una dinámica conocida y sobre la cual existe un dominio adecuado por parte de los involucrados.

Respecto del proceso "ejecución del programa" se destaca la existencia de instrumentos desarrollados, validados y utilizados regularmente tanto para el proceso de diagnóstico como el de evaluación. Asimismo, la forma en que estos instrumentos se aplican y analizan es eficiente y adecuada. El diseño y validación del plan de acción interdisciplinario también se observa como adecuadamente formalizado y pertinente para el tipo de intervención que se espera realizar, además de contar con una cercana supervisión de los niveles regionales y del estatal.

En relación con la implementación misma del plan, se destaca principalmente la dinámica de intervención psicológica, que cuenta con un modelo de intervención y una adecuada estructuración de su ejecución, contando con recursos de apoyo que son pertinentes para esta tarea, considerando el público al que atiende.

Se releva también la realización de permanentes espacios de monitoreo y acompañamiento que ofrecen y realizan los niveles regional y estatal. La conversación con sus encargados da cuenta de un alto conocimiento de lo que sucede con la implementación del plan en las escuelas.

Por su parte, se identifican ciertos ámbitos de los procesos de implementación del programa que son relevantes para revisar, mejorar o cambiar. Para abordarlos, se seguirá la misma lógica de observación de los grandes procesos del programa.

Con relación al macro- proceso "proyecto", se identifica recursividad en el proceso de preselección y selección del personal que implementará el programa a lo largo del año. Al realizar anualmente el mismo ejercicio, en el cual además una parte importante de los actores vuelve a ser seleccionado, se genera un espacio de ineficiencia, el que afecta al diseño de la intervención anual y la oportunidad de su inicio.

Esta situación se ve agravada con el retraso que ocurre entre el envío de la documentación de las personas seleccionadas y su efectiva contratación, donde regularmente ocurre que hay regiones o escuelas que no pueden iniciar su labor en la fecha estipulada, debido a que no se encuentran contratadas sus figuras.

En relación a la selección y posterior formalización de las escuelas participantes de la intervención anual, se observa que, si bien se utiliza una base de datos oficial, la que el programa posteriormente utiliza para ordenar la prioridad de intervención de las escuelas, esta priorización no es aún completamente formal, sino que existe en un estatus de "instrumento de trabajo" para el programa, lo que vuelve opaco el proceso de toma de decisiones en una instancia de gran relevancia para el programa: qué escuelas se atenderán.

Posteriormente, al momento de formalizar la participación de las escuelas, se identifica un margen de amplitud de la toma de decisiones final, debido a la incorporación de la figura de la supervisión en este proceso. Este actor interviene en la toma de decisiones con prioridades que no son necesariamente las que utiliza el programa, debido a que está vinculado a la ejecución de un conjunto de iniciativas estatales. Este fenómeno también afecta en la opacidad de la toma de decisiones sobre las escuelas que participan del proceso.

En relación con el proceso de "ejecución del programa", se observa en términos generales un desbalance de la cantidad

de esfuerzo, formalización, controles y recursos disponibles entre las tres grandes líneas de intervención que el programa ejecuta. Ya se mencionó que aquella que dispone de mayores fortalezas desde el punto de vista de procesos es la intervención psicológica. Mientras, el trabajo del "amigo tutor" se encuentra en una posición intermedia, debido a que su figura está formalizada, así como lo está la dinámica esperada, el número de participantes a atender y la forma de reunión con los estudiantes. Pero, por otro lado, los recursos disponibles para esta figura -que no es especialista en pedagogía ni en acompañamiento a estudiantes en riesgo de abandono- tienden a ser insuficientes para el aseguramiento del éxito de su intervención.

Finalmente, el componente de intervención para el reingreso de estudiantes que abandonaron sus estudios se vislumbra como menos desarrollado, considerando una formalización que da cuenta de quién se responsabiliza por su tarea y un flujo del trabajo a realizar, pero donde hay menores definiciones técnicas de lo que debe realizarse y también se entregan pocos recursos que permitan realizar esta tarea con efectividad. En este sentido, no puede hacerse tampoco una evaluación integral de la pertinencia del trabajo que allí se realiza.

Anteriormente se destacó la periodicidad y cercanía con la que se realiza el acompañamiento y monitoreo a lo que ocurre en las escuelas. Dentro de este marco general, se observa que la tarea de desarrollar capacidades en los funcionarios que ejecutan el programa a nivel local pudiera estar más formalizado y aumentar sus niveles de control y de recursos provistos, si se organizara a partir de la existencia de una teoría de cambio que fuera explícita y a la cual contribuyera este proceso.

Finalmente, se considera necesario destacar que el proceso de evaluación no pone suficiente énfasis en la producción de información que dice relación respecto al logro de los resultados esperados del programa, definidos en su Propósito. Hasta ahora, el esfuerzo de producción de datos se orienta a las percepciones de los involucrados, lo que es un aporte muy relevante, pero no se puede homologar esta información a la determinación del logro efectivo de las metas de *Sí me quedo*.

Indicadores de procesos

En relación con la información provista por los indicadores de proceso, se pudo constatar una importante dificultad de completar el proceso de intervención en el universo de escuelas seleccionadas. La información recopilada al respecto deja un conjunto de dudas que no pueden resolverse. Por ejemplo, queda la pregunta de qué fue lo que alcanzó a realizarse en el casi 25% de establecimientos en los que no se reporta el término del diagnóstico, la elaboración del plan, de su ejecución o sus resultados. Es decir, si se trata de un problema para formalizar o cerrar estos propósitos o algo más complejo, de no realización de las actividades mencionadas.

Por su parte, el resultado del indicador de oportunidad en el inicio de la intervención evidencia la necesidad de ajustar el proceso previo de selección y contratación del personal.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1: Con relación a la selección de personal (macro- proceso "proyecto"):

Considerar mecanismos que permitan estabilizar el equipo a cargo de la intervención entre años, por ejemplo, considerando contratos bi o trianuales o de renovación automática, sujetos a evaluación de desempeño por parte del programa. Entendiendo que pudieran existir motivos presupuestarios para la no contratación regular de estos funcionarios, podría formalizarse las fechas de inicio y término de funciones para cada año. De existir dificultades legales para abordar este cambio, se recomienda que el proceso de selección de las figuras se realice durante la etapa de "anteproyecto" (el año previo), para que únicamente se formalice la contratación en el año en curso.

2: En relación con el proceso de selección de escuelas a intervenir (macro- proceso "proyecto"):

- Constituir una base de datos oficial de escuelas en riesgo de abandono, que disponga de una jerarquización de la necesidad de atención, como un instrumento regular de la SEG y no únicamente del programa. Este ajuste ayudaría a dar formalidad y mayor transparencia al proceso de selección y facilitaría su uso por parte de otras reparticiones o programas.
- Se recomienda también limitar el ejercicio de selección de las escuelas en el nivel local únicamente a los funcionarios del programa, siguiendo los procesos definidos para ello.

3: En relación con los ámbitos de intervención del programa (macro- proceso "ejecución programa"):

- Robustecer las definiciones del quehacer técnico del componente orientado a la reintegración de estudiantes que abandonaron los estudios, generando un modelo de intervención formal y sostenido en evidencia y organizando con mayor detalle los procedimientos a realizar, así como también fortaleciendo los mecanismos de control.
- Generar un texto de estudio para el amigo tutor que esté diseñado para el trabajo con estudiantes en riesgo de abandono escolar, elaborado por especialistas o en base a evidencia empírica y profesional y fortalecer el proceso de formación del amigo tutor para la realización de su labor con estándares pedagógicos mínimos para asegurar la efectividad de su intervención.

4: En relación con los mecanismos de capacitación del programa (macro- proceso "ejecución programa"):

Formalizar una teoría de acción del programa, que identifique los conocimientos y habilidades que deben disponer las figuras que lo implementan a nivel de escuelas y en el nivel regional, necesarios para su ejecución exitosa. Luego, elaborar un plan de formación de estas figuras, contando con un "currículum" que estos actores deban dominar para la realización de sus respectivas responsabilidades.

5: En relación con la evaluación del programa (macro- proceso "ejecución programa"):

- Incorporar datos de efectividad de la intervención del programa al proceso de evaluación, que complementen el levantamiento de información de percepciones de los actores involucrados.
- Evaluar la generación de un instrumento de tipo participativo que permita recoger valoraciones y observaciones de la comunidad escolar en su conjunto y no solo de manera individual, como se hace con los cuestionarios que se aplican regularmente.

6: En relación con los indicadores de proceso:

- Incorporar y monitorear el desempeño en los indicadores de proceso propuestos por esta evaluación.
- Explicitar los fenómenos que explican el no logro de los indicadores de proceso en el conjunto de escuelas en no hay antecedentes de la realización de procesos clave del programa.

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dante Arenas Caruti.
4.2 Cargo: Área Gestión Pública y Gobierno Abierto.
4.3 Institución a la que pertenece: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ILPES / Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL / Naciones Unidas.
4.4 Principales colaboradores: Luis Felipe de la Vega Rodríguez.
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: dante.arenas@cepal.org
4.6 Teléfono (con clave lada): + 56 2 22102750

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): E057/Q0073 Sí me quedo.	
5.2 Siglas: N/A	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Educación de Guanajuato, SEG.	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Secretaría de Educación de Guanajuato, SEG.	
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: Jorge Enrique Hernández Meza. jhernandez@seg.guanajuato.gob.mx 473 73 5 10 00	Unidad administrativa: Secretaría de Educación de Guanajuato, SEG.

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres ___ 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: Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato, Iplanege.	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 2,304,000.00 Total por un paquete de 18 evaluaciones, entre las que se incluye la realizada al E057/Q0073 Sí me quedo.	
6.4 Fuente de Financiamiento: Estatal.	

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/evaluacion/#1639515244452-cf15c324-18c7	
7.2 Difusión en internet del formato: https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/evaluacion/#1639515244452-cf15c324-18c7	