

I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)  
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

EVALUACIÓN DE PROCESOS  
PROGRAMA SÍ ME QUEDO – E057/Q0073

INFORME FINAL

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO

Consultor: Luis Felipe de la Vega Rodríguez

15/11/2021

## Tabla de Contenidos

<b>1. Descripción general del programa.....</b>	<b>3</b>
1.1 Información general del programa.....	3
1.2 Descripción general del programa.....	3
1.2.1 Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa .....	3
1.2.2 Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa .....	5
1.2.3 Caracterización y cuantificación de la población objetivo .....	6
1.2.4 Agentes participantes en el programa.....	9
1.2.5 Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo .....	9
1.2.6 Mecanismo de asignación y transferencia de recursos .....	10
1.3 Matriz de indicadores .....	11
<b>2. Análisis de la MIR .....</b>	<b>14</b>
2.1 Análisis de la lógica vertical .....	15
2.2 Análisis de la lógica horizontal .....	15
2.3 Matriz propuesta.....	16
<b>3. Descripción aspectos a evaluar del proceso .....</b>	<b>18</b>
3.1 Descripción de procesos .....	18
3.1.1. Identificación de las actividades del proceso .....	19
3.1.2. Identificación de los elementos de las actividades .....	20
3.1.4. Sistematización del proceso y flujograma .....	20
3.1.5. Flujograma .....	27
3.2. Indicadores de procesos .....	29
3.2.1. Identificación de actividades claves .....	29
3.2.2. Diseño de indicadores .....	29
<b>4. Evaluación del proceso .....</b>	<b>33</b>
4.1. Análisis de la estructura y formalización .....	33
4.1.1. Pertinencia de las actividades.....	34
4.1.2. Formalidad del proceso (controles) .....	40
4.1.3. Recursos del proceso (mecanismos).....	44
4.1.4. Insumo-producto .....	48
4.2. Análisis de indicadores de procesos.....	52
4.2.1. Evaluación de indicadores del proceso .....	52
4.2.3. Manejo y calidad de la información.....	53
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
5.1. Estructura y formalización .....	54
5.2. Indicadores de procesos .....	56
<b>6. Formulación de recomendaciones.....</b>	<b>56</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>57</b>
<b>8. Listado de entrevistas realizadas .....</b>	<b>58</b>

## 1. Descripción general del programa

### 1.1 Información general del programa

Tabla 1. Información del programa

Nombre del programa:	Sí me quedo
Entidad responsable:	Secretaría de Educación de Guanajuato
Año de inicio del programa:	2019 (año de su nombre actual. Previamente se llamaba "Quédate, aprende y Continúa")
Fuente (s) de financiamiento:	Estatal
Presupuesto anual (MXN\$ 2021):	\$9.000.000

### 1.2 Descripción general del programa

#### 1.2.1 Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa

El Programa Educación de Calidad del Estado de Guanajuato 2019- 2024 identifica de forma explícita el marco normativo que rige las diversas iniciativas que contiene. Una de ellas es el programa *Sí me quedo*, razón por la cual se identificarán las normas que tienen mayor relación con el propósito del programa (Mejorar la eficiencia terminal de los alumnos).

En primer lugar, se destaca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, cuyo artículo 3 declara que toda persona tiene derecho a la educación. Asimismo, la Ley reglamentaria de dicho artículo identifica al Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación como aquel destinado a dar cumplimiento a las definiciones de la Constitución respecto de la temática educacional.

También se hace mención de la Constitución Política del Estado de Guanajuato, cuyo artículo 14 define un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo. Por su parte, la Ley de Planeación del Estado de Guanajuato en sus artículos 1, 24, 29 y 30, identifica los programas sectoriales (como lo es *Sí me quedo*) como un mecanismo de implementación del Sistema de Planeación y señala sus componentes principales. Las definiciones sobre los procedimientos de elaboración y componentes de estos programas se estipulan en los artículos 62 y 63 del Reglamento de esa ley.

Por su parte, la Ley General de Educación de México declara en su artículo 3 que el Estado fomentará la participación de los diferentes actores educativos, asegurando el acceso a los beneficios que éste entrega. Mientras el artículo 6 estipula la obligatoriedad de contar con educación desde el nivel preescolar hasta el medio superior. Lo propio se declara en el artículo 4 de la Ley de Educación del Estado de Guanajuato, que indica que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad en condiciones de equidad.

Aspectos similares se mencionan en la Ley General de los Niños, Niñas y adolescentes, que menciona que estos sujetos tienen derecho a una educación de calidad que reconozca sus derechos y se base en el enfoque de derechos humanos.

Asimismo, la Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato define aspectos de organización y funcionamiento que buscan propiciar el pleno ejercicio de los derechos sociales de los ciudadanos. Para ello, indica las obligaciones y atribuciones del gobierno estatal y los gobiernos municipales, así como aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de las políticas públicas que se ejecutan en el Estado, por lo que rige la operación del programa *Sí me quedo*.

Finalmente, la Ley de Presupuesto general de egresos del Estado de Guanajuato identifica con la codificación Q 0073 al Programa Sí me quedo, asignándole su presupuesto anual.

El programa Sí me quedo es parte del Plan Estatal de Desarrollo de Guanajuato 2040 y del Programa Sectorial de Educación de Calidad de Guanajuato 2019- 2024.

El primero corresponde al instrumento de planificación estratégica del Estado, actualmente vigente, que se organiza en cuatro grandes dimensiones. Una de ellas es la Dimensión Humana y Social, dentro de la cual se encuentra la línea estratégica "Educación para la Vida", cuyo objetivo es "Asegurar la incorporación, el desarrollo y la culminación de todos los grados de estudio de la población guanajuatense, para lograr un mejor nivel de desarrollo y permitir a las y los jóvenes definir su proyecto de vida como base para enfrentar los desafíos de la actualidad. Asimismo, fomentar la activación física, el deporte y la cultura como medios de expresión y de realización" (2018, p. 26).

Se identifican tres objetivos, con sus correspondientes estrategias, como ámbitos que tienen que ver con el propósito del programa Sí me quedo:

#### 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.

##### Estrategia 1.2.1.1

Reducción del rezago educativo en la educación obligatoria.

##### Estrategia 1.2.1.5

Fomento del involucramiento de los padres y madres de familia y de la sociedad en la tarea educativa.

#### 1.3 GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA.

Fortalecer el desarrollo y capacidades de los grupos poblacionales de atención primaria, con el fin de permitir su incorporación exitosa en todos los ámbitos de la sociedad

#### OBJETIVO 1.3.1

Asegurar las condiciones para el desarrollo pleno e igualitario de los grupos prioritarios del estado.

##### Estrategia 1.3.1.1

Garantía de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

##### Estrategia 1.3.1.2

Apoyo para que las personas jóvenes potencien sus habilidades y capacidades para el logro de sus proyectos de vida en condiciones de igualdad.

Por su parte, el Programa Sectorial de Educación de Calidad 2019- 2024 declara un alineamiento con el Plan estatal de desarrollo, especialmente con la Dimensión Humana y Social.

El programa incluye Objetivos Sectoriales, algunos de los cuales pueden relacionarse con la labor de Sí me quedo:

1.1.1. Mejorar los aprendizajes de los estudiantes en todos los niveles educativos.

1.1.4. Promover programas para la formación integral de los educandos con enfoque de derechos humanos.

1.2.1. Incrementar la cobertura de los niveles de educación obligatoria y educación superior.

1.3.1. Implementar alternativas y medidas de atención en los centros escolares para los estudiantes en riesgo de abandono y reprobación escolar, atendiendo su condición de vulnerabilidad.

1.3.2. Focalizar los apoyos para la atención de la población en riesgo de abandono y en su caso, para reincorporación al sistema educativo.

1.3.4. Atender a la población en situación de rezago educativo mediante estrategias educativas innovadoras y de calidad.

Cada objetivo cuenta con responsables, indicadores y principales acciones.

Asimismo, se definen Líneas estratégicas para el Programa Sectorial. Dentro de la primera, "Transformar la educación en Guanajuato", se incluye el programa Sí me quedo.

### 1.2.2 Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa

El problema que aborda el programa es el abandono escolar en el nivel de educación básica de los niños, niñas y jóvenes en edad escolar (entre 6 y 18 años) en el estado de Guanajuato. El abandono escolar es una dificultad que se ve afectada por diferentes tipos de factores, tanto internos como externos al sistema educativo y las instituciones escolares. Román (2013) utiliza esta dicotomía para hablar de factores endógenos y exógenos. Los primeros son variables que tienen que ver con la organización y el funcionamiento de los mecanismos, procesos y prácticas educacionales en los diferentes niveles del sistema. El segundo, apunta a elementos que tienen que ver con la estructura social, políticas, aspectos culturales y condiciones materiales que afectan a los sujetos.

Al contar con estas características, el abandono escolar tiende a afectar en mayor medida a los estudiantes que viven en condiciones de desventaja socioeconómica y/o educativa. Asimismo, la existencia de factores endógenos da cuenta de un conjunto de prácticas sobre las que el mundo educativo tiene determinados grados de control como para poder incidir positivamente en la disminución del abandono (UNESCO, 2012; Rambla y Fontdevila, 2015).

A continuación, se sintetizará una caracterización del problema que aborda el programa, considerando antecedentes propios de México y de Guanajuato. De acuerdo con datos presentados por Estrada (2018), la tasa de deserción escolar en México en 2014 era de 0,8% en educación primaria, guarismo que sube de manera drástica en secundaria (4,1%) y media superior (15,3%), considerando una definición de este fenómeno, la Secretaría de Educación Pública, lo describe como el "número de alumnos que dejan la escuela de un ciclo escolar a otro, por cada cien alumnos que se matricularon al inicio de cursos de un mismo nivel educativo"<sup>1</sup>

El informe de evaluación elaborado por la institución Politeia (2018) vincula la situación abandono escolar específicamente en Guanajuato con el rezago educativo, al indicar que éste se origina principalmente en el abandono. Se señala que el Estado no ha podido mejorar de manera significativa la incidencia de este fenómeno en la población en edad escolar. Si bien el número de años de escolaridad ha aumentado en dos grados en promedio en la última década (Secretaría de Educación de Guanajuato, SEG, 2020), aún se mantienen resultados menores a lo esperado en cuanto a abandono. De acuerdo con información de prensa, que cita estadísticas de SEG esto se grafica en que, por ejemplo, entre 2020 y 2021, 57.662 estudiantes de Guanajuato dejaron sus estudios entre el nivel preescolar hasta el universitario<sup>23</sup>.

Al interior de estas cifras se reflejan diferencias entre tipo de instituciones. De acuerdo con la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey (2019), las escuelas secundarias generales han tendido a disminuir sus tasas de abandono, aunque las instituciones privadas han alcanzado mejores logros que estatales. Mientras, las telesecundarias y las secundarias técnicas muestran resultados menos positivos.

Tal como se mencionó anteriormente, el abandono escolar es un problema de origen multifactorial, al que aportan variables endógenas y exógenas. A esta conclusión llega un estudio de Sánchez (2015) realizado en la ciudad de León, que concluye que factores como la reprobación, la falta de apoyo escolar, poca motivación o deficiencias en la labor docente son aspectos que están incidiendo en la decisión de salirse de la escolarización. A una conclusión similar, en cuanto a la relevancia de la reprobación, llega el propio informe del Tecnológico de Monterrey (2019). Esto implica que el sistema escolar y las instituciones educativas tienen un rol relevante que cumplir para disminuir este problema.

---

<sup>1</sup> El abandono escolar se obtiene comparando la matrícula del ciclo n+1 con el ciclo n, restándole al primero el nuevo ingreso y al segundo los egresados. La diferencia con los matriculados al inicio del ciclo n, es el abandono total. Ver Lineamientos para la formulación de indicadores educativos

[http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica\\_e\\_indicadores/lineamientos\\_formulacion\\_de\\_indicadores.pdf](http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/lineamientos_formulacion_de_indicadores.pdf)

<sup>2</sup> <https://periodicocorreo.com.mx/se-dan-de-baja-mas-de-57-mil-alumnos-en-guanajuato/>

<sup>3</sup> Es importante recalcar que el concepto de abandono no considera en términos normativos a la educación preescolar.

### 1.2.3 Caracterización y cuantificación de la población objetivo

#### Definición de población objetivo en Reglas de Operación del programa:

"Educandos en edad escolar en un rango entre 6 y 18 años, de educación básica, registrados en el sistema educativo estatal, que de acuerdo con la información obtenida del SCE, enfrentan situación de riesgo de abandonar sus estudios durante y al final del ciclo escolar, en su mayoría en condición de vulnerabilidad, identificando aproximadamente un 50% de cada sexo, admitiendo las variabilidades que se generen".

#### Caracterización de población objetivo en MIR 2021:

La matriz de indicadores de resultados del programa Sí me quedo explicita la siguiente descripción general de la población objetivo a la que dirige su atención: "La reprobación en primaria pasó de 0.71% en el ciclo 2011-2012 a 0.5% en el ciclo 2016-2017. Por lo que corresponde a la eficiencia terminal; ésta paso de 97.31% en el 2011-2012 a 96.9% en 2016-2017<sup>4</sup>. Un análisis a detalle de los flujos de cobertura a los ciclos escolares 2017-2018 y 2018-2019, han permitido identificar a 4,343 y 3,964 alumnos respectivamente que se encuentran cursando un grado escolar que no corresponde de acuerdo con su edad escolar (extraedad). Se ha identificado una disminución en la incidencia de los alumnos que reprueban una o más materias al final del ciclo escolar, pasando del 6.0 a 4.3 por ciento entre los ciclos escolares 2013-2014 y 2017-2018, respectivamente. En el ciclo escolar 2016-2017, Guanajuato fue identificada en como la segunda entidad con la reprobación más baja del país<sup>5</sup>. Por lo que corresponde al abandono escolar en secundaria, entre los ciclos escolares 2013-2014 y 2016-2017, la entidad avanzó de las posiciones nacionales 20a. a 13a<sup>6</sup>.

En la actualidad han confluído dos mecanismos de definición de la población objetivo del programa. El mecanismo utilizado regularmente por el programa considera la descripción realizada en las Reglas de Operación respecto de su población objetivo. Para identificar el riesgo de abandono de estudios, se utiliza principalmente la información referida a estudiantes que, en el rango de edad mencionado y en condición de vulnerabilidad, han reprobado asignaturas en sus estudios.

Por su parte, se ha desarrollado un mecanismo emergente durante la pandemia COVID-19 para dar cuenta de la situación de riesgo. De acuerdo con lo reportado en las entrevistas con el equipo ejecutor del programa, en este período se ha identificado una alta cantidad de estudiantes que no ha entrado en contacto pedagógico con su escuela o del cual el director de la institución ha cursado su baja de ésta. El Acuerdo federal N°160621 "por el que se regulan las acciones específicas y extraordinarias relativas a la conclusión del ciclo escolar 2020-2021, en beneficio de los educandos de preescolar, primaria y secundaria ante el periodo de contingencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)" indica, entre otros contenidos, que debe establecerse un registro de la situación de continuidad y de comunicación con los estudiantes. Para el programa, los atributos recién mencionados respecto a la continuidad y situación de baja del estudiante han sido considerados en sí mismo como un factor de riesgo de abandono de los estudios.

Teniendo en consideración lo anterior, a continuación, se presentará una cuantificación y caracterización de la población objetivo considerando las dos distinciones recién presentadas.

---

<sup>4</sup> Fuente: Módulo de tendencias educativas. SEG

<https://www.seg.guanajuato.gob.mx/SIE/SitePages/Indicadores.aspx?indicador=adp>

<sup>5</sup> Fuente: SEP, 2018

<sup>6</sup> Fuente: SEP, 2018

### Mecanismo regular de definición de población objetivo<sup>7</sup>.

De acuerdo con el mecanismo regular de definición de población objetivo, existen 1.053 estudiantes en condición de riesgo de abandono. 796 corresponden a educación secundaria y 251 a educación primaria. El equipo ejecutor señala que, con base en las indicaciones del Acuerdo N°160621, establece los criterios y grados de comunicación y participación del estudiante, dicho acuerdo promueve el tránsito al siguiente grado o nivel escolar de los estudiantes durante este período, para que puedan actualizar sus aprendizajes en el siguiente nivel que cursen. Esto significa que el proceso de evaluación está sujeto a dichos Lineamientos.

En el caso de educación secundaria, los estudiantes se encuentran en un total de 1764 establecimientos educacionales, vale decir, hay establecimientos que en este listado no presentan estudiantes en riesgo. Si se consideran únicamente las instituciones que tienen población en riesgo, el promedio de estudiantes en esta condición es de 2,32% por institución.

Asimismo, 136 las instituciones que tienen población en riesgo son urbanas, mientras 42 son rurales. Además, 125 son públicas y 53 particulares. La siguiente tabla describe la concentración de estas escuelas según la modalidad de enseñanza que imparten. Allí se observa que casi el 40% de estas instituciones son Telesecundarias estatales

**Tabla 2. Escuelas secundarias con población en riesgo (método regular)**

Modalidad	Frec.	%
General Estatal	6	3,4
General Federal	28	15,7
General Particular	47	26,4
Técnica Agropecuaria Federal	6	3,4
Técnica Industrial Federal	14	7,9
Técnica Industrial Particular	5	2,8
Telesecundaria Estatal	70	39,3
Telesecundaria Federal	1	0,6
Telesecundaria particular	1	0,6
Total	178	100,0

Fuente: información proporcionada por el Programa

Por su parte, no se dispone de información para caracterizar la población objetivo de nivel primario en este método de cálculo de la población objetivo, lo que se debe a que las ROP del año 2021 indican que únicamente se atenderá el nivel de educación secundaria.

### Mecanismo emergente de definición de población objetivo.

En relación con el método emergente, relacionado con la baja comunicación con el estudiante o con su declaración de baja, se contabilizan 47909 estudiantes. 27122 son alumnos de escuelas urbanas y 9698 de escuelas rurales. 36618 estudiantes participan de instituciones públicas y 202 lo hacen en planteles privados.

Tal como muestra la siguiente tabla, nuevamente más del 40% de los estudiantes en riesgo estudian en Telesecundarias estatales (44%), seguidas por escuelas Generales Federales (31%).

---

<sup>7</sup> Los datos presentados en esta sección fueron proporcionados por el programa evaluado.

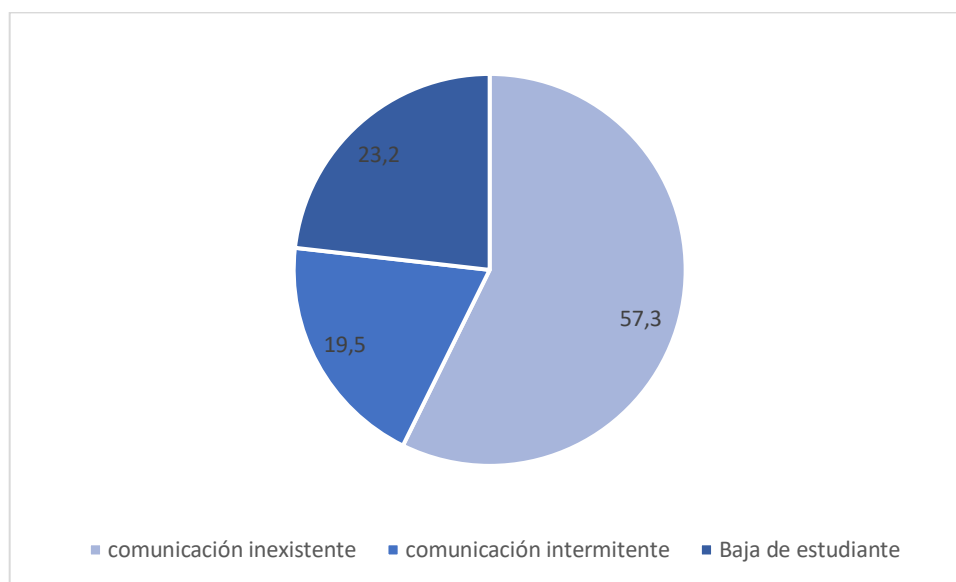
**Tabla 3. Estudiantes en riesgo por tipo de institución educativa**

Modalidad	Frec.	%
General Estatal	1675	3,5
General Federal	14828	31,0
General Particular	1103	2,3
Técnica Agropecuaria Federal	2848	5,9
Técnica Industrial Estatal	39	0,1
Técnica Industrial Federal	5573	11,6
Técnica Industrial Particular	100	0,2
Telesecundaria Estatal	21102	44,0
Telesecundaria Federal	632	1,3
Telesecundaria particular	9	0,0
Total	47909	100,0

Fuente: Información entregada por el programa.

Finalmente, respecto de la variable que da origen a su condición de riesgo, tal como muestra el siguiente gráfico, casi el 60% son estudiantes con quienes no existe algún tipo de comunicación (57,3%). A ellos se suma el 19,5% de estudiantes con comunicación intermitente. Finalmente, del total de la población en riesgo, un 23,2% es indicado como baja en alguna institución.

**Gráfico 1 . Estudiantes según condición de riesgo. Criterio emergente.**



Considerando los aspectos mencionados, en 2021, la población objetivo está conformada por un total de 48.962 estudiantes, incluyendo ambas modalidades descritas.



#### 1.2.4 Agentes participantes en el programa

De acuerdo con las Reglas de Operación del programa, los siguientes son los agentes participantes de éste. Para describir de mejor forma la participación en el programa, en algunos casos la información presentada formalmente en las ROP fue complementada con otros antecedentes entregados en las entrevistas realizadas.

- **Instituciones educativas:** establecimientos educacionales focalizados por el programa. Su rol comprende aceptar la participación en el programa y posteriormente facilitar la realización de los procesos de ejecución de Sí me quedo.
- **Secretaría General de Educación, a través de la Dirección General, por conducto de la Dirección de Gestión y Supervisión Escolar (unidad administrativa).** La Dirección General es la encargada de organizar y gestionar la implementación del programa, considerando sus ciclos de ejecución anual y sus *mega procesos* de anteproyecto (que incluye la identificación de recursos para la proyección del siguiente año), planificación de la ejecución anual y la implementación, propiamente tal.
- **Apoyo Técnico pedagógico.** Persona responsable de coordinar, acompañar, asesora y dar seguimiento a la operación del programa en una o más delegaciones regionales, además de crear y ejecutar estrategias operativas, en caso de ser necesario. Tienen asignados un conjunto de establecimientos a los que brindan apoyo, los que se distribuyen de forma geográfica. Se trata de personal contratado por la SEG que cumple funciones a lo largo del ciclo de ejecución del Programa Sí me quedo.
- **Coordinador del programa:** Persona que realiza acciones de coordinación e impulso de las estrategias y metas del programa en las Delegaciones Regionales. También es un actor contratado por la SEG para la realización de la labor mencionada.
- **Célula interdisciplinaria de trabajo:** grupo conformado por psicólogo/a trabajador/a social y amigos tutores, que diseñan y ejecutan actividades interdisciplinarias al interior de las escuelas focalizadas. Son funcionarios contratados por la SEG para la implementación del programa, por lo que dependen de esta institución y son acompañados y supervigilados por el Apoyo Técnico Pedagógico y el Coordinador del programa.  
Psicólogo/a: Especialista contratado para proporcionar acompañamiento psicológico a los educandos de escuelas secundarias focalizadas, realizando acciones con y para padres y madres de familia y personal docente para generar el clima adecuado y propicio para el aprendizaje.  
Trabajador/a social: persona técnica especializada responsable de realizar las acciones interdisciplinarias con las escuelas focalizadas con altos índices de deserción.  
Amigo tutor y amiga tutora: las y los estudiantes de educación media y superior que brindan acompañamiento a grupos de cinco a diez educandos en riesgo de abandono escolar.

#### 1.2.5 Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo

En primer lugar, se indica en las Reglas de Operación respecto de los mecanismos de focalización y selección de la población objetivo. Con estos antecedentes, posteriormente se indicarán más específicamente cuáles son los mecanismos utilizados por el programa para la focalización y selección de la población objetivo.

“La Coordinación estatal:

- Realizará la asignación presupuestal a cada Delegación Regional;
- Realizará una preselección del personal de apoyo;
- y Con apoyo de las Coordinaciones Regionales realizarán la capacitación al personal de apoyo del Programa.
- La Coordinación Regional:
  - Identificará de manera trimestral a escuelas secundarias con altos índices de deserción;
  - Realizará la contratación de personal de apoyo, según los perfiles establecidos en las presentes Reglas para realizar las actividades aquí asignadas;
  - Elaborará las requisiciones de compras con base al diagnóstico de necesidades;

- y Asignará al personal de apoyo en cada institución educativa focalizada por sus altos índices de deserción”.

“Mecanismos de elegibilidad.

Las escuelas secundarias con altos índices de deserción escolar, durante el ciclo escolar respectivo”.

“Selección de escuelas beneficiarias.

Las instituciones educativas de nivel secundaria que durante el ciclo escolar tengan altos índices de deserción escolar.

La Coordinación Estatal integrará del SCE (Sistema de Control Escolar) una base de datos con las escuelas secundarias focalizadas conforme a los indicadores de deserción para que las Coordinaciones Regionales prioricen y seleccionen a las instituciones beneficiadas por el presente Programa”.

Considerando los antecedentes presentados y también los contenidos expuestos en las entrevistas que se han realizado hasta la fecha, a continuación, se indican los mecanismos de focalización del programa.

1. Escuelas con altos índices de deserción escolar.
2. Escuelas con mayor concentración de estudiantes que conforman la población objetivo del programa.
3. Escuelas que estén emplazadas en una zona de vulnerabilidad.
4. Presupuesto anual disponible (general y por región).

Por su parte, los criterios de selección corresponden al cumplimiento de los criterios de focalización y la aceptación de la institución a participar del programa.

A continuación, se describe el proceso de focalización y selección.

En primer lugar, se considera la población objetivo del programa (estudiantes entre 6 y 18 años con riesgo de deserción).

En segundo lugar, la coordinación estatal identifica de manera trimestral las escuelas que cumplen en mayor medida con las condiciones definidas por la población objetivo, las que son “preseleccionadas” para ser atendidas en el año en curso.

En tercer lugar, con base en el presupuesto anual del programa, la Coordinación estatal define el presupuesto regional, lo que tendrá efecto en la focalización, puesto que incide en el número de instituciones que podrán atenderse.

En cuarto lugar, y con base en el listado de instituciones “preseleccionadas” y el presupuesto disponible, la Coordinación estatal designa a cada región el número de escuelas que serán atendidas en dicho territorio.

En quinto lugar, las Coordinaciones regionales inician el contacto con las instituciones “preseleccionadas” desde la Coordinación general. Finalmente, el programa se focaliza en las escuelas que, cumpliendo con los criterios de focalización, aceptan participar de Sí me quedo.

#### **1.2.6 Mecanismo de asignación y transferencia de recursos**

La SEG ejecuta directamente el presupuesto del programa en los ítems que éste considera, sin que exista la figura de la transferencia de recursos. El programa tampoco recibe otro tipo de financiamiento que el que le asigna la Ley de Presupuestos del Estado de Guanajuato.

Como toda iniciativa financiada por el presupuesto estatal, la Coordinación del programa, alojada en la Secretaría de Educación hace una solicitud de presupuesto el año anterior a la ejecución, la que posteriormente es analizada para finalmente definir los recursos que se utilizarán el siguiente año presupuestario.

El gasto del programa se encuentra asociado a la ejecución de sus componentes. Parte importante del gasto se utiliza en el personal que se desempeña a nivel regional (coordinadores) y local (células y trabajadores sociales), a quienes la SEG para directamente. Lo propio ocurre con las "ayudas sociales", también incluidas en el diseño del programa. Éstas son adquiridas por la SEG y luego entregadas a las instituciones educativas beneficiarias.

### **1.3 Matriz de indicadores**

A continuación, mediante el instrumento Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se describen los objetivos del programa y su estrategia de intervención.

(Presentar la MIR actual que usa el programa. De no existir una MIR oficial, se debe elaborar en conjunto con la contraparte del programa, utilizando las definiciones encontradas en las Reglas de Operación u otro documento oficial. En esta sección el objetivo de la MIR es describir el programa y conocer especialmente los productos que entrega (componentes) y las actividades necesarias para producirlos, las cuales conformarán el proceso productivo del programa a evaluar).

**Tabla 4. MIR inicial del programa**

Nivel	Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a incrementar el promedio de escolaridad de la población en Guanajuato.	Grado promedio de escolaridad.	Resultados Censo y C conteo <a href="http://www.inegi.org.mx">www.inegi.org.mx</a>	Las acciones del programa inciden en la trayectoria educativa del alumno, aun cuando ya no sea beneficiario del programa.
Propósito	Mejorar la eficiencia terminal de los alumnos.	Eficiencia terminal en secundaria.	Indicadores educativos SEG <a href="http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/Paginas/SIIE(paginas/EstadisticasInd.aspx">http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/Paginas/SIIE(paginas/EstadisticasInd.aspx</a>	Los alumnos atendidos tienen interés y están convencidos en continuar sus estudios, permanecer y transitar a los siguientes grados.
Componente 1	Redes de tutoría personalizada para el desarrollo de competencias de aprendizaje autónomo.	Porcentaje de escuela de redes de tutoría.	Registros administrativos del Departamento de Acceso y Permanencia.	Las zonas escolares y escuelas generan condiciones organizativas favorable para la operación de las redes de tutoría.
Componente 2	Apoyo académico, social y psicológico para alumnos en riesgo de reprobación y deserción otorgados.	Porcentaje de estudiantes atendidos o apoyados.	Informe de la cuenta pública.	Se reciben recursos para la atención a alumnos y éstos están interesados en participar en las actividades y recibir los apoyos.
Componente 3	Atención a alumnos que interrumpieron su trayectoria educativa para que continúen sus estudios de primaria y secundaria.	Porcentaje de alumnos reincorporados respecto a los alumnos que abandonaron.	Informe de la cuenta pública.	El proyecto "todos a la escuela" funciona eficientemente. Particularmente en las visitas domiciliarias personas que recientemente abandonaron sus estudios.
Componente Actividad 1	1 A1C1 Formación en relación tutora de figuras educativas y de apoyo	Formación de figuras.	Agenda de trabajo y relación de participantes.	Las figuras educativas y de apoyo se forman en relación tutora.
Componente Actividad 2	1 A2C1 Promover la formación en relación tutora de la Comunidad de aprendizaje regional.	Formación de comunidad de aprendizaje regional.	Agenda de trabajo y relación de participantes.	La comunidad de aprendizaje regional en formada en relación tutora.
Componente Actividad 3	1 A3C1 Impulsar la formación de redes en las escuelas focalizadas con alumnos y docentes.	Desarrollo de Redes de tutoría en las escuelas.	Agenda de trabajo y relación de redes de tutoría.	Las redes de tutoría se forman en las escuelas conforme a lo programado.
Componente Actividad 1	2 A1C2 Identificación de alumnos en riesgo de reprobación o deserción para focalizar la atención.	Identificación y atención de alumnos en riesgo.	Bases de datos del sistema de control escolar y Sistema de seguimiento a la trayectoria educativa SAQ.	Los alumnos identificados en riesgo son atendidos de manera focalizada.

Componente Actividad 3	2	A3C2 Pactación de metas con las DRE para la asignación de recursos.	Pactación de metas anuales.	Registro de pactación de metas por DRE e informes mensuales de atención por estrategia.	Las DRE logran las metas programadas y ejercen el total de recursos asignados.
Componente Actividad 4	2	A4C2 Proporcionar apoyos y ayudas a los alumnos identificados en riesgo y conforme a diagnósticos de necesidades.	Brindar ayudas y apoyos integrales a los alumnos en riesgo.	Soportes documentales por figura e informes mensuales de atención DRE.	Los alumnos identificados en riesgo reciben apoyos de manera integral conforme a necesidades.
Componente Actividad 5	2	A5C3 Contratación de figuras educativas y de apoyo.	Contratación de figuras del proyecto.	Contratos autorizados y firmados.	Las figuras educativas y de apoyos son contratados.
Componente Actividad 1	3	A1C3 Identificación de alumnos que abandonaron la escuela intracurriculares e intercurriculares para su recuperación.	Alumnos que abandonaron la escuela.	Relación de alumnos recuperados por DRE, cartas de asignación entregadas, sistema de control escolar.	Los alumnos desertores son reincorporados a la escuela.
Componente Actividad 2	3	A2C3 Contratación de trabajadoras Sociales para la recuperación de alumnos.	Contratación de trabajadoras sociales.	Contratos autorizados y firmados.	Las trabajadoras sociales son contratadas conforme a lo programado.
Componente Actividad 3	3	A3C3 Formación de trabajadoras sociales para la aplicación de encuestas y seguimiento.	Formación de trabajadoras sociales.	Agenda de trabajo y relación de participantes en la reunión técnica.	Las trabajadoras sociales son formadas conforme a lo programado.

Nota: La MIR oficial del programa, que no considera metas.

## 2. Análisis de la MIR

Esta MIR fue elaborada por el programa y tiene el carácter oficial por parte de la Secretaría de Educación de Guanajuato. Asimismo, cuenta con respaldos de su diseño en el documento de Matriz de Riesgos, realizado por la misma Secretaría.

Como se observa en la matriz, el programa busca aportar a mejorar los niveles de escolaridad de la población del Estado de Guanajuato a través de mejorar el logro con relación a que los estudiantes atendidos finalicen sus estudios. Para ello, la intervención del programa se organiza en tres componentes.

El primer componente busca el fortalecimiento académico de los estudiantes beneficiarios, a través de grupos de tutoría donde participan entre 5 y 10 estudiantes, quienes trabajan contenidos académicos previamente definidos. El foco de las tutorías es propiciar que los estudiantes puedan fortalecer sus competencias para aprender.

El segundo componente tiene como objetivo el abordaje integral de factores que inciden en el abandono escolar. Para ello, el programa considera la labor de una "célula interdisciplinaria", la que es definida como un grupo de trabajo conformado por un/a psicólogo/a, un/a trabajador/a social y "amigos tutores" (estudiantes de educación media y media superior que brindan apoyo académico a los estudiantes beneficiarios), que diseñan y ejecutan actividades interdisciplinarias al interior de las escuelas focalizadas. Para organizar su trabajo, la célula realiza un diagnóstico de la institución y luego diseña un plan de acción, el que ejecuta a lo largo de la intervención en el establecimiento educacional.

Este componente también considera la entrega de "ayudas sociales", que se define como ayuda en especie que se entrega a los educandos. Algunos ejemplos de ayudas sociales pueden ser uniformes escolares, bicicletas, lentes o calzado. Estas ayudas son adquiridas y entregadas directamente por la SEG.

El tercer componente considera el esfuerzo por lograr reinsertar a las escuelas focalizadas a niños, niñas y adolescentes que han interrumpido sus estudios. Para ello, también se ofrece la entrega de apoyo interdisciplinario a los sujetos y sus familias.

En general, las actividades dispuestas al interior de cada componente comprenden la identificación de estudiantes en riesgo de abandono o que hayan efectivamente abandonado sus estudios, la contratación de personal que brinde el servicio de apoyo especificado en el componente, la inducción o capacitación de este actor y la entrega del servicio, propiamente tal.

Es importante mencionar que los últimos dos años de ejecución del programa consideraron una reorganización operativa de la implementación de la entrega de los componentes en las escuelas. Específicamente, previo al año 2020, los diferentes actores participantes de la intervención realizaban su intervención de forma independiente (por ejemplo, apoyo psicológico, académico o social). A partir de 2020 y en el marco de ajustes relacionados con la pandemia, el programa consideró la figura de la "célula interdisciplinaria", equipo conformado por todos quienes ejecutan acciones de intervención en los estudiantes de la escuela, quienes organizan colectivamente un plan de intervención para responder a los objetivos definidos por cada uno de los componentes mencionados.

Por su parte, los indicadores a nivel de propósito y de componentes combinan logros a nivel de resultados esperados (eficiencia terminal y reincorporación de estudiantes) y de ejecución de los servicios entregados por el programa (redes de tutoría y atención o apoyo a estudiantes).

La matriz oficial no cuenta con metas explícitas asociadas a cada indicador. Pese a ello, en las ROP se indica que existe una meta de atención integral a 100 instituciones de educación secundaria, focalizadas con altos índices de deserción, que cumplan con los requisitos de elegibilidad.

## 2.1 Análisis de la lógica vertical

En términos generales, se identifica una principal dificultad en la MIR de este programa, el que consiste en su atención a dos problemas que, si bien están estrechamente relacionados, son diferentes, y por lo tanto, también lo son sus poblaciones objetivo. El problema del riesgo de abandono escolar implica un esfuerzo por parte del programa por reducir la probabilidad de que los estudiantes pudieran dejar sus estudios, reteniéndolos en el sistema. En este caso, se trata de alumnos que forman parte del sistema escolar. El trabajo a realizar en este caso es a brindar una intervención que permita reducir el riesgo de abandono.

Por su parte, el problema del abandono efectivo implica el abordaje de una intervención orientada a estudiantes que salieron del sistema escolar, buscando que retornen a él.

Existe investigación y evidencia que ambos programas implican causas que no necesariamente son las mismas y, por lo tanto, requieren de intervenciones diferenciadas.

El programa Sí me quedo considera los dos problemas, combinándolos en un propósito que los involucra. Sin embargo, las estrategias para enfrentar ambos problemas deben ser diferenciadas, ocurriendo que la matriz considera dos componentes para enfrentar el primero de los problemas y solo uno para abordar el segundo. Además, como se indicará más adelante, el nivel de estructuración, detalle e intensidad de la intervención en el tercer componente (segundo problema) es evidentemente menor que el despliegue que hace el programa con relación a los dos primeros (primer problema).

Desde esta perspectiva, el análisis de la lógica vertical permite identificar un proceso de avanza desde las actividades a los componentes y el propósito que se hace más fluido y plausible en relación con el componente 1 y 2, que respecto del componente 3.

A juicio del evaluador, las actividades planteadas en el componente 1 permiten configurar un plan general de intervención con relación a las tutorías pedagógicas que se entregan a los estudiantes. De las tres actividades contempladas en dicho componente, la segunda parece llevar el mayor peso de la intervención, porque implica la relación de tutoría, propiamente tal. En ese sentido, se sugiere revisar si la definición "Promover la formación en relación tutora..." es la más adecuada, puesto que en este caso debiera orientarse más hacia la ejecución de la tutoría. De esta forma, la matriz pudiera asegurar de mejor forma el logro a nivel del componente 1.

Respecto del componente 2, la definición de las actividades da cuenta de la integralidad de la intervención para enfrentar el riesgo de abandono, lo que resulta confuso si se entiende que el acompañamiento educativo ocurre en el componente 1 y que en este principalmente se ofrece apoyo psicológico y social. En este caso se vislumbra con mayor claridad el aporte de las actividades al logro del componente respectivo.

En relación con el componente 3, las actividades definidas únicamente dan cuenta de la generación de condiciones para la intervención con estudiantes que abandonaron sus estudios y no indica las actividades necesarias para revertir esa situación. Como se verá más adelante, esta situación se advierte también desde el análisis de los procesos.

## 2.2 Análisis de la lógica horizontal

Respecto del análisis de la lógica horizontal, en relación con los indicadores a nivel de actividades, llama la atención que estos se enfoquen principalmente en la generación de condiciones y menos en la ejecución de las acciones orientadas a disminuir el riesgo de abandono o a reinsertar al estudiante en el sistema escolar. En el caso del componente 1, se opta por indicadores que den cuenta de la realización de la formación de las figuras y la formación y desarrollo de comunidades de aprendizaje o redes de tutoría, mas no de las actividades de tutoría, propiamente tales.

Por su parte, en el componente 2, se identifica un indicador que da cuenta de la intervención propiamente tal, lo que lo diferencia de los otros dos componentes. Pese a ello, la definición del indicador como acción (“Brindar ayudas y apoyos integrales...”) dificulta el ejercicio de su cálculo. El resto de los indicadores vuelven a priorizar la generación de condiciones para la ejecución del componente.

Finalmente, las actividades del componente 3 siguen el mismo patrón descrito, sin abordar el proceso de intervención, propiamente tal.

Los componentes 1 y 2 cuentan con indicadores a nivel de producto, mientras que el componente 2 incluye un indicador de resultados. Sería relevante homologar el alcance de los indicadores, considerando la posibilidad de contar con indicadores de producto.

En el mismo sentido, se dispone de un indicador a nivel de propósito, que es cercano al de resultado final, lo que se evaluar como positivo. A él pudieran agregarse indicadores de resultados intermedios, tales como el mencionado en el componente 3 (Porcentaje de alumnos reincorporados respecto a los alumnos que abandonaron). Este tipo de indicadores favorecerán una evaluación más integral de los logros del programa.

### 2.3 Matriz propuesta

(Según el análisis realizado, proponga una MIR que represente en forma adecuada el programa y permita hacer un adecuado monitoreo y evaluación de éste) (Idealmente, esta MIR debe estar consensuada con la contraparte del programa).

**Tabla 5. Propuesta de matriz de Indicadores del programa**

Nivel	Objetivo	Indicadores	Metas	Medio de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a incrementar el promedio de escolaridad de la población en Guanajuato.	Grado promedio de escolaridad.		Resultados Censo y Conteo <a href="http://www.inegi.org.mx">www.inegi.org.mx</a>	Las acciones del programa inciden en la trayectoria educativa del alumno, aun cuando ya no sea beneficiario del programa.
Propósito	Mejorar la eficiencia terminal de los alumnos.	Eficiencia terminal en secundaria.	A definir.	Indicadores educativos SEG <a href="http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/Paginas/SIIE(paginas/EstadisticaSlnd.aspx">http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/Paginas/SIIE(paginas/EstadisticaSlnd.aspx</a>	Los alumnos atendidos tienen interés y están convencidos en continuar sus estudios, permanecer y transitar a los siguientes grados.
Componente 1	Intervención interdisciplinaria para disminuir riesgo de abandono escolar	Porcentaje de ejecución de tutorías	100%	Plan de intervención multidisciplinario	Las zonas escolares y escuelas generan condiciones organizativas favorable para la operación de las redes de tutoría.
		Porcentaje de estudiantes que reciben atención psicosocial	100%	Plan de intervención multidisciplinario	Se reciben recursos para la atención a alumnos y éstos están interesados en participar en las actividades y recibir los apoyos.
		Porcentaje de estudiantes que reciben ayudas sociales	A definir	Plan de intervención multidisciplinario	
Componente 2	Atención a alumnos que interrumpieron su trayectoria educativa para que continúen sus estudios de primaria y secundaria.	Porcentaje de cobertura de atención de jóvenes en situación de abandono	A definir.	Plan especializado para el reingreso	



Componente 1 Actividad 1	Formación de "figuras" en base a necesidades de teoría de cambio y necesidades del territorio	Porcentaje de "figuras" contratadas formadas en necesidades de teoría de cambio del programa.	100%	Registros coordinación estatal	Se dispone de condiciones financieras y organizativas para dar viabilidad a las acciones de ambos componentes
Componente 1. Actividad 2	Ejecución de plan de acción interdisciplinario	Porcentaje de ejecución de plan interdisciplinario	100%	Plan de acción interdisciplinario	
Componente 1. Actividad 3	Oportunidad en inicio y término de la intervención	Porcentaje de instituciones que inician y finalizan su intervención de acuerdo con los plazos esperados por el programa	90- 100%	Registros coordinación estatal	
Componente 2. Actividad 1	Identificación de alumnos en situación de abandono para focalizar la atención.	Nómina de estudiantes del territorio que abandonaron sus estudios en año t-1.	Existencia de nómina	Base de datos "Control escolar"	
Componente 2. Actividad 2	Formación de figuras para un abordaje especializado orientado al reingreso.	Porcentaje de "figuras" contratadas formadas en abordaje especializado orientado al reingreso	100%	Registros coordinación estatal	
Componente 2. Actividad 3	Ejecución de plan de acción especializado para el reingreso.	Porcentaje de ejecución de plan especializado para el reingreso.	100%	Plan de acción especializado reingreso	

La matriz que se propone para el diseño del programa contempla la existencia de dos componentes. En el primero, se sintetizan todas las acciones orientadas a disminuir el riesgo de abandono escolar, sostenidas en el resultado del plan de intervención multidisciplinario. En el segundo, se considera la acción orientada al reingreso de estudiantes que abandonaron sus estudios, considerando también la realización de un plan de intervención especializado para este objetivo. De igual forma, a lo largo de este informe se plantea la necesidad de revisar la pertinencia de este ámbito de intervención, como parte del programa Sí me quedo.

Los indicadores buscan relevar la ejecución de los planes mencionados, así como de las condiciones técnicas de quienes ejecutan los procesos de intervención. Asimismo, se agrega a los indicadores existentes un indicador relacionado con la disminución del riesgo de abandono, dado que la intervención del programa se orienta a este objetivo.

Respecto de las metas, únicamente se incluyeron aquellas que se vislumbran como necesarias para asegurar la implementación del programa, entendiendo que no se hizo un levantamiento de información que permita profundizar en metas.

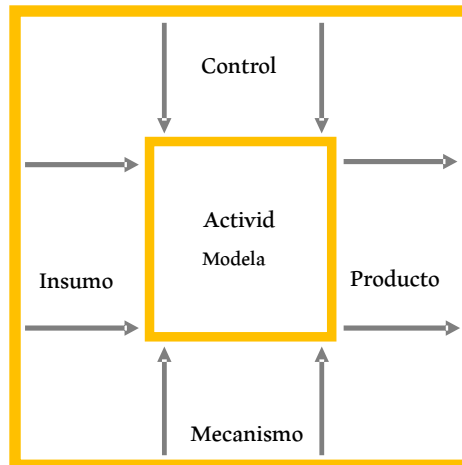
Una situación similar se incluyó en materia de supuestos, donde se dejaron los definidos en la matriz existente a nivel de componentes y se incluyó uno de carácter genérico a nivel de actividades, entendiendo también que la información producida en esta evaluación no permite completar en profundidad esa columna de la MIR.

### 3. Descripción aspectos a evaluar del proceso<sup>8</sup>

#### 3.1 Descripción de procesos

Se utilizará el modelo *Integrated DEFinitions Methods* (IDEF) (KBSI, 2020), que considera el proceso de producción como un gran proceso, representado gráficamente como una caja donde interactúan los siguientes elementos (representados en flechas: insumos o entradas, productos o salidas, controles y mecanismos.)

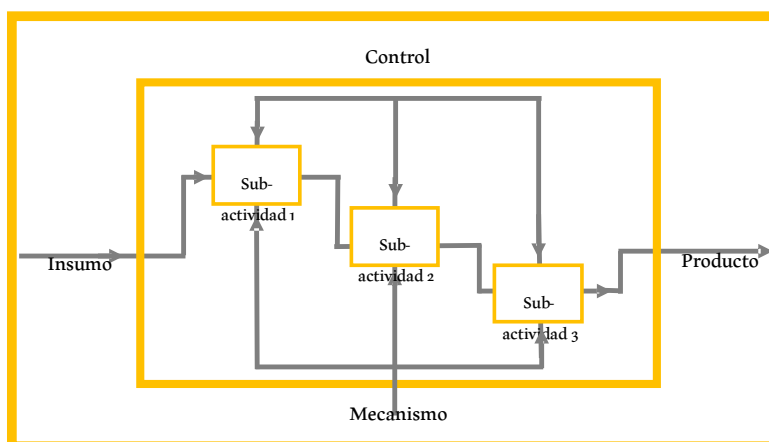
Gráfico 1. Modelo general de procesos



Fuente: Knowledge Based Systems Inc. (KBSI), "IDEFØ Function Modeling Method" [en línea] [https://www.idef.com/idefo-function\\_modeling\\_method/](https://www.idef.com/idefo-function_modeling_method/), 2020.

No obstante, muchos procesos están compuestos por múltiples actividades, por lo que es posible encontrar múltiples subprocesos encadenados, que corresponden a las actividades que tienen sus propios insumos, mecanismos y controles, que a su vez permiten generar los productos.

Gráfico 2. Modelos subproceso



Fuente: Knowledge Based Systems Inc. (KBSI), "IDEFØ Function Modeling Method" [en línea] [https://www.idef.com/idefo-function\\_modeling\\_method/](https://www.idef.com/idefo-function_modeling_method/), 2020

<sup>8</sup> Adaptado de D. Arenas Caruti, "Evaluación de programas públicos", serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

La identificación o levantamiento del proceso no es una definición de cómo este debería ser, sino de cómo es o funciona en la práctica el proceso en el momento del estudio.

### **3.1.1. Identificación de las actividades del proceso**

A continuación, se definirán los dos principales “macro- procesos” asociados al programa, con sus respectivos subprocesos. Al interior de cada uno de los subprocesos se enuncian las actividades que los componen, información relevante para las siguientes secciones de este informe.

**Macro- proceso N°1: “Proyecto”.** Este proceso comprende la planificación de la intervención anual del programa, considerando aspectos de tipo administrativo y técnicos que son necesarios de resolver antes del inicio de las acciones en las instituciones educativas.

Subprocesos:

- 1.1. *Elaboración de las ROP:* Diseño y formalización de los objetivos, la población objetivo, las acciones, responsabilidades, procedimientos y gastos necesarios de realizar y salvaguardar para la correcta implementación del programa en el año en curso. Se compone de la actividad “Elaboración de las ROP”.
- 1.2. *Contratación de personal:* Implementación de acuerdos laborales con el personal necesario para realizar la implementación del programa en el año en curso. Se compone de las actividades “Preselección de figuras”, “Aprobación de la propuesta de selección” y “Contratación de personal”.
- 1.3. *Definición y priorización de escuelas:* Selección de las instituciones educativas que serán priorizadas para la intervención del programa en el año en curso. Se compone de las actividades “Determinación de escuelas a atender” e “Identificación y selección de escuelas”.
- 1.4. *Planificación de acciones a realizar en el año:* Diseño de la lógica y la programación de las acciones para realizar a lo largo del año de intervención del programa. Se compone de las actividades “Propuesta estatal de intervención” y “Presentación del programa a equipo de Supervisión”.
- 1.5. *Asignación e inducción de células a escuelas:* Organización del personal contratado en equipos de trabajo (células) que trabajarán de manera estable en cada institución intervenida por el programa. Se compone de las acciones “Asignación de células a escuelas” e “Inducción de figuras de las células”.
- 1.6. *Vinculación con escuelas a intervenir:* Establecimiento de relación de comunicación y de aceptación de las escuelas que participarán de la intervención del programa en el año en curso. Se compone de las actividades “Presentación de programa a escuelas” y “Aceptación de escuelas a participar en SMO”.

**“Macro – proceso” N° 2. Ejecución programa:** Este proceso contempla la ejecución de la intervención que hace el programa en los establecimientos educacionales que fueron previamente seleccionados y/o con los estudiantes relacionados con esas instituciones.

2.1. *Realización del diagnóstico:* Levantamiento de información orientada a identificar focos prioritarios de intervención del programa, para el cumplimiento de su propósito. Se compone de las actividades “Levantamiento de información” y “Desarrollo del diagnóstico”.

2.2. *Diseño del plan:* Planificación y organización de la intervención del programa en la institución educativa. Se compone de las actividades “Elaboración del plan” y “Validación del plan”.

2.3. *Ejecución del plan:* Realización de las acciones de intervención orientada a disminuir el riesgo de abandono o favorecer el reingreso de estudiantes al sistema escolar, así como de las tareas que permiten su monitoreo y evaluación. Se compone de las actividades “Ejecución de planificación de tutorías”, “Ejecución de acompañamiento psicosocial” y “Ejecución de apoyo al reingreso al sistema escolar”.

2.4. *Entrega de ayudas sociales*: Adquisición y distribución de bienes destinados a estudiantes de las escuelas seleccionadas que requieren apoyos específicos para favorecer su asistencia a clases. Se compone de la actividad "Compra y distribución de recursos (ayudas sociales)".

2.5. *Acompañamiento y apoyo a la ejecución del plan*: Entrega de herramientas y orientaciones técnicas y normativas a los equipos ejecutores de la intervención del programa en los establecimientos y los niveles regionales. Se compone de la actividad "Acompañamiento y formación".

2.6. *Monitoreo del plan*: Seguimiento a la realización de las acciones planificadas por el programa a nivel de los establecimientos educativos. Se compone de las actividades "Reuniones de monitoreo" y "Gestión de información y reportes".

2.7. *Evaluación del plan*: Análisis de la realización, logros y dificultades de la implementación del programa en los diferentes establecimientos educacionales y de factores que le estén asociados. Se compone de las actividades "Levantamiento de información de beneficiarios" y "Evaluación desde el programa".

### **Intervención adicional**

*Taller de verano*: Intervención de tipo pedagógico, realizado fuera del cronograma escolar, orientado a entregar apoyo adicional a grupos de estudiantes en riesgo de deserción, pertenecientes a diferentes instituciones que han sido priorizadas para su intervención. Se compone de la actividad "Taller de verano".

#### **3.1.2. Identificación de los elementos de las actividades**

(Para cada una de las actividades o subprocesos se deben identificar los siguientes elementos:)

Insumo: los insumos que son procesados o transformados en la actividad

Producto: el producto resultante de una actividad que se transmite a otro subproceso como insumo.

Controles: los documentos que regulan la forma en que se deben ejecutar las actividades del proceso.

Mecanismos: los recursos necesarios para que la actividad se ejecute.

NOTA: Esta información se entrega en la Tabla 6. En este caso, se optó por dar cuenta unitaria del flujo de la intervención, debido a que, si bien el programa tiene actualmente tres componentes, en la práctica operan en un único gran proceso, compuesto por dos "macro- procesos": proyecto y ejecución del programa.

Si se hubiera entregado de forma separada habría que replicar el flujo general, distinguiendo solo un número menor de actividades en cada caso.

#### **3.1.3. Identificación de los participantes del proceso**

NOTA: Se entrega esta información en la Tabla 7.

#### **3.1.4. Sistematización del proceso y flujograma**

**Tabla 6. Descripción del proceso general de ejecución del programa.**

Actividad	Descripción	Entidad responsable	Insumo	Controles	Mecanismos	Producto
Elaboración de ROP	Diseño del instrumento "Reglas de Operación", que define los procesos y actividades del programa y da cuenta de su organización general	Equipo Sí me quedo nivel estatal	Reglas de Operación de años anteriores Presupuesto aprobado para el programa Planificación de intervención en el año	Normativa estatal sobre elaboración de ROP	Validación de ROP por SEG	Reglas de Operación oficiales
Preselección de "figuras"	Coordinaciones regionales elaboran una propuesta de integrantes de los equipos de las células que se conformarán para atender las escuelas que se intervendrán	Coordinaciones regionales	Carpetas con información curricular de figuras ya contratadas o nuevas postulaciones	Normativa estatal de contratación de personal con recursos del estado	Horas profesionales disponibles para esta labor	Preselección del personal
Aprobación de propuesta de selección	Visación y posibles observaciones a propuesta de figuras realizada desde las coordinaciones regionales	Coordinación estatal SMQ	Propuesta de selección realizada por coordinaciones regionales	Normativa estatal de contratación de personal con recursos del estado	Horas profesionales disponibles para esta labor	Nómina de personal a contratar
Contratación del personal	Proceso administrativo de formalización del vínculo laboral de las figuras contratadas	SEG	Nómina definitiva de personal a contratar	Normativa de contratación de personal con recursos del estado	Recursos financieros disponibles para la contratación	Contratos de trabajo del personal
Determinación de escuelas a atender	Identificación del universo de escuelas seleccionables a nivel estatal, considerando el marco presupuestario	Coordinación estatal SMQ	Indicadores de establecimientos educacionales y situación de abandono a nivel estatal (Base de datos "Control escolar")	Base de datos "Control escolar"	Labor realizada por instancias que gestionan el sistema	Nómina de escuelas seleccionables por región
Identificación y selección de escuelas	Determinación de las escuelas que serán focalizadas en el año, al interior de cada región	Coordinación regional SMQ	Nómina de escuelas seleccionables a nivel estatal, en función de indicadores	ROP Definición de número de escuelas a atender por región	Horas profesionales disponibles para esta labor. Gestión de unidad de	Nómina de escuelas focalizadas por región

					supervisión para evaluar escuelas.	
Propuesta estatal de intervención	Definición de acciones, procesos y plazos de ejecución del programa a nivel estatal	Coordinación estatal SMQ	ROP	ROP Oficio de asignación de recursos	Horas profesionales disponibles para esta labor. Presupuesto aprobado.	Propuesta estatal de intervención
Presentación de programa a equipo de supervisión	Acción de difusión del programa, sus metas y procesos a ejecutar dirigida a los supervisores regionales	Coordinación regional SMQ	ROP Propuesta estatal de intervención	No se identifica	Horas profesionales disponibles para esta labor	No se identifica
Asignación de células a escuelas	Organización de equipos conformados por las figuras interdisciplinarias a las escuelas con las que trabajarán	Coordinación regional SMQ	Nómina de personal seleccionado	ROP	Horas profesionales disponibles para esta labor	Nómina de células por escuela
Inducción de figuras de las células	Capacitación de las figuras en su labor a realizar durante el año, por parte de la coordinación regional	Coordinación regional SMQ	ROP Antecedentes de inducción de años anteriores	No se identifica	Horas profesionales disponibles para esta labor	Figuras pasaron por proceso de inducción
Presentación de programa a escuelas	Acción de difusión del programa, sus propósitos y metas, con objeto de motivar su participación en el programa	Coordinación regional SMQ	ROP Propuesta estatal de intervención	No se identifica	Horas profesionales disponibles para esta labor	No se identifica
Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Formalización de la participación de las escuelas en el programa.	Coordinación regional SMQ	Presentación de programa a escuelas	No se identifica	Horas profesionales disponibles para esta labor	No se identifica
Levantamiento de información	Generación de información primaria y sistematización de información secundaria para reconocer necesidades de las escuelas en el programa	Células interdisciplinarias	Instrumentos de producción de información para diagnóstico	ROP Procedimientos específicos de aplicación de los instrumentos, si existen	Horas profesionales disponibles para esta labor	Información sistematizada para realización del diagnóstico
Desarrollo del diagnóstico	Análisis de información y definición de focos prioritarios	Células interdisciplinarias	Sistematización de información producida en diagnóstico	ROP Procedimientos específicos de	Planilla de registro de diagnóstico. Horas profesionales	Diagnóstico de escuelas a intervenir

	a ser considerados por el programa en la escuela.			análisis de los instrumentos.	disponibles para esta labor	
Elaboración del Plan	Definición de objetivos, metas y acciones a realizar por parte de la célula en la escuela.	Células interdisciplinarias	Diagnóstico	ROP Procedimientos específicos de elaboración del plan.	Horas profesionales disponibles para esta labor	Plan interdisciplinario
Validación del plan	Revisión y aprobación de propuesta de plan de la célula a nivel regional y estatal	Coordinación estatal SMQ Coordinación regional SMQ	Plan interdisciplinario	ROP	Horas profesionales disponibles para esta labor	Plan de intervención validado a nivel regional y estatal
Ejecución planificación de tutorías	Desarrollo de reuniones de tutoría definidas en el plan	Células interdisciplinarias (amigo tutor es protagonista)	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	ROP	Horas profesionales disponibles para esta labor Texto de estudio para tutorías	Actividades de tutoría realizadas
Ejecución acompañamiento psicosocial	Desarrollo de acciones de acompañamiento psicosocial definidas en el plan	Células interdisciplinarias (psicólogo/a y trabajador/a social son protagonistas)	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	ROP Manual de implementación de acompañamiento psicológico	Horas profesionales disponibles para esta labor Instrumentos de registro de acompañamiento psicológico	Actividades de acompañamiento psicosocial realizadas
Compra y distribución de recursos	Adquisición y distribución de bienes que serán entregados como ayudas sociales a familias que califiquen para su recepción	SEG	Presupuesto disponible (estatal y/o regional)	ROP Normativa estatal aplicable a la adquisición de bienes	Presupuesto disponible	Recursos adquiridos y distribuidos
Ejecución apoyo al reingreso al sistema escolar	Desarrollo de acciones de acompañamiento a estudiantes en situación de abandono y sus familias	Células interdisciplinarias (psicólogo/a es protagonista)	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	ROP	Horas profesionales disponibles para esta labor Instrumentos de registro para labores de reingreso	Actividades de apoyo al reingreso realizadas
Acompañamiento y formación	Acciones orientadas a la entrega de apoyos y capacitación en temas	Coordinación regional SMQ	No se identifican	ROP Documentación, si existiera	Horas profesionales disponibles para esta labor	Acciones de acompañamiento y formación realizadas

	técnicos y procedimientos de ejecución del programa.					
Reuniones de monitoreo	Acciones orientadas a la generación de información referida a los avances, logros y dificultades a lo largo de la ejecución del programa en las escuelas.	Coordinación regional SMQ	Instrumentos de monitoreo de implementación SMQ	ROP Documentación, si existiera	Horas profesionales disponibles para esta labor	No se identifican
Gestión de información y reportes	Compleción y envío de reportes asociados al cumplimiento de hitos y productos asociados a la ejecución del programa.	Coordinación regional SMQ	Instrumentos "entregables" sobre avances del programa	ROP Documentación, si existiera	Horas profesionales disponibles para esta labor	Informes mensuales de ejecución del programa.
Levantamiento de información de beneficiarios	Aplicación y análisis de instrumentos de evaluación del programa por parte de sus beneficiarios	Células interdisciplinarias	Instrumentos de producción de información para evaluación	ROP Procedimientos específicos de aplicación de los instrumentos, si existen	Horas profesionales disponibles para esta labor	Sistematización de información de evaluación
Evaluación desde programa	Aplicación y análisis de instrumentos de evaluación del programa por parte de células y coordinación regional	Coordinación regional SMQ	Instrumentos de producción de información para evaluación	ROP Procedimientos específicos de aplicación de los instrumentos, si existen	Horas profesionales disponibles para esta labor Informe de evaluación de parte de equipo ejecutor	Información para etapa de "anteproyecto" (pre-planificación de año siguiente de intervención).
Taller de verano	Entrega de apoyo académico a estudiantes durante el período de vacaciones de verano	Coordinación regional SMQ	Nómina de estudiantes beneficiarios por escuela.	ROP Procedimientos específicos para la realización de talleres, si existen	Horas profesionales para la realización de esta labor Texto de estudios	Talleres realizados



**Tabla 7. Descripción de participantes y tareas por actividad.**

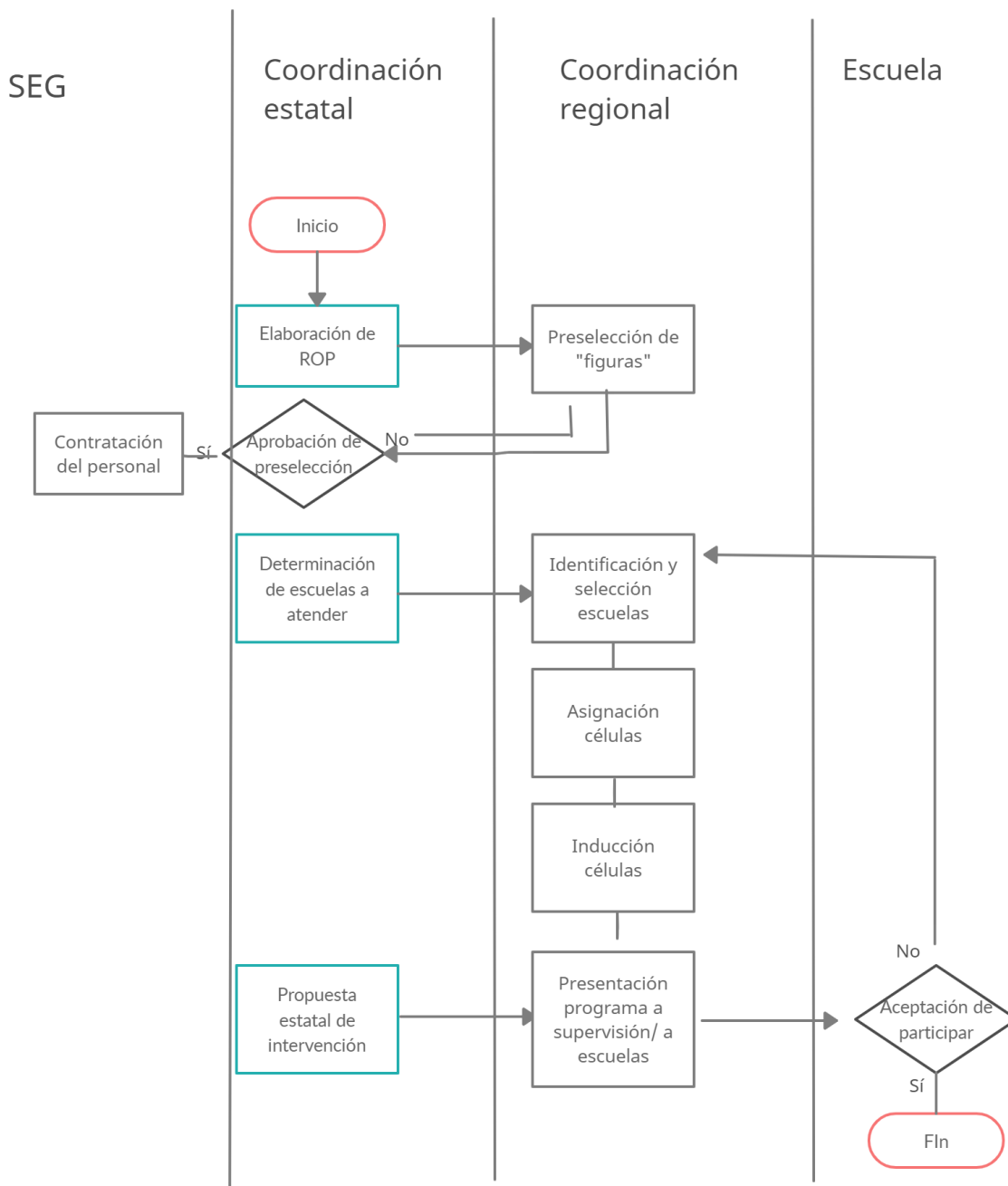
Actividad	Participantes y su función
Elaboración de ROP	SEG: Definición de directrices de calidad y normativa de ROP Equipo estatal SMQ: Elaboración de contenidos de las ROP
Preselección de "figuras"	Coordinación regional: identificación de candidatos y preselección de figuras.
Aprobación de propuesta de selección	Coordinación estatal: aprobación o entrega de reparos a preselección de figuras.
Contratación del personal	SEG: Realización de procedimientos de contratación de personal seleccionado.
Determinación de escuelas a atender	SEG: Sistematización y entrega de información de base de datos "Control escolar". Coordinación estatal: Identificación y priorización de escuelas para atender, en función de la presencia de criterios de focalización.
Identificación y selección de escuelas	Coordinación regional: gestión de vínculo con instituciones educativas y elaboración de nómina definitiva de escuelas a intervenir.
Propuesta estatal de intervención	Coordinación regional: elaboración de programación de la intervención del programa, considerando sus diferentes actividades para los dos semestres de intervención.
Presentación de programa a equipo de supervisión	Coordinación regional: descripción de características de la intervención del año en curso a supervisores.
Asignación de células a escuelas	Coordinación regional: organización de las células a partir de las nóminas del personal contratado.
Inducción de figuras de las células	Coordinación regional: capacitación general a los integrantes de las células en los procesos y actividades del programa.
Presentación de programa a escuelas	Coordinación regional: descripción del programa, sus objetivos y actividades a las escuelas que se espera intervenir en el año.
Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Director de escuelas: Aceptación o rechazo explícito de participar en el programa en el año en curso. Coordinación regional: Sistematización de la respuesta de los directores.
Levantamiento de información	Células: aplicación de cuestionarios e instrumentos elaborados para la etapa de diagnóstico.
Desarrollo del diagnóstico	Células: sistematización y análisis de la información producida.
Elaboración del Plan	Células: Realización de propuesta de intervención y completación del formato del Plan.
Validación del plan	Coordinación regional: revisión y realización de observaciones y sugerencias al Plan. Coordinación estatal: revisión y realización de observaciones y sugerencias al Plan.
Ejecución planificación de tutorías	Célula/ "Amigo/a tutor/a": Realización de encuentros de tutoría con los estudiantes.
Ejecución acompañamiento psicosocial	Célula/ psicólogo/a. Realización de acompañamiento psicológico a estudiantes. Célula/ trabajador/a social: Realización de acompañamiento social a estudiantes.
Compra y distribución de recursos	Célula/ trabajador/a social: Identificación de necesidades de compra de ayudas sociales. Coordinación regional: Realización de formularios y gestiones para hacer requerimientos de compra. Distribución de los bienes comprados. SEG: Tramitación de la compra de los bienes.

Ejecución apoyo al reingreso al sistema escolar	Célula/ trabajador/a social: Realización de acompañamiento para el reingreso escolar.
Acompañamiento y formación	Coordinación estatal: levantamiento de información de necesidades de acompañamiento y formación. Realización de actividades de acompañamiento y formación.
Reuniones de monitoreo	Coordinación regional: realización de encuentros de monitoreo con células. Coordinación estatal: realización de encuentros de monitoreo con células y con coordinaciones regionales.
Gestión de información y reportes	Coordinación regional: elaboración de reportes de avance en ejecución del programa. Coordinación estatal: revisión de reportes de avance en ejecución del programa.
Levantamiento de información de beneficiarios	Células: aplicación de cuestionarios e instrumentos de evaluación de parte de los beneficiarios.
Evaluación desde programa	Coordinación estatal: análisis de buenas prácticas y experiencias de implementación del programa a nivel local.
Taller de verano	Personal contratado: realización de tutorías que conforman los talleres de verano.

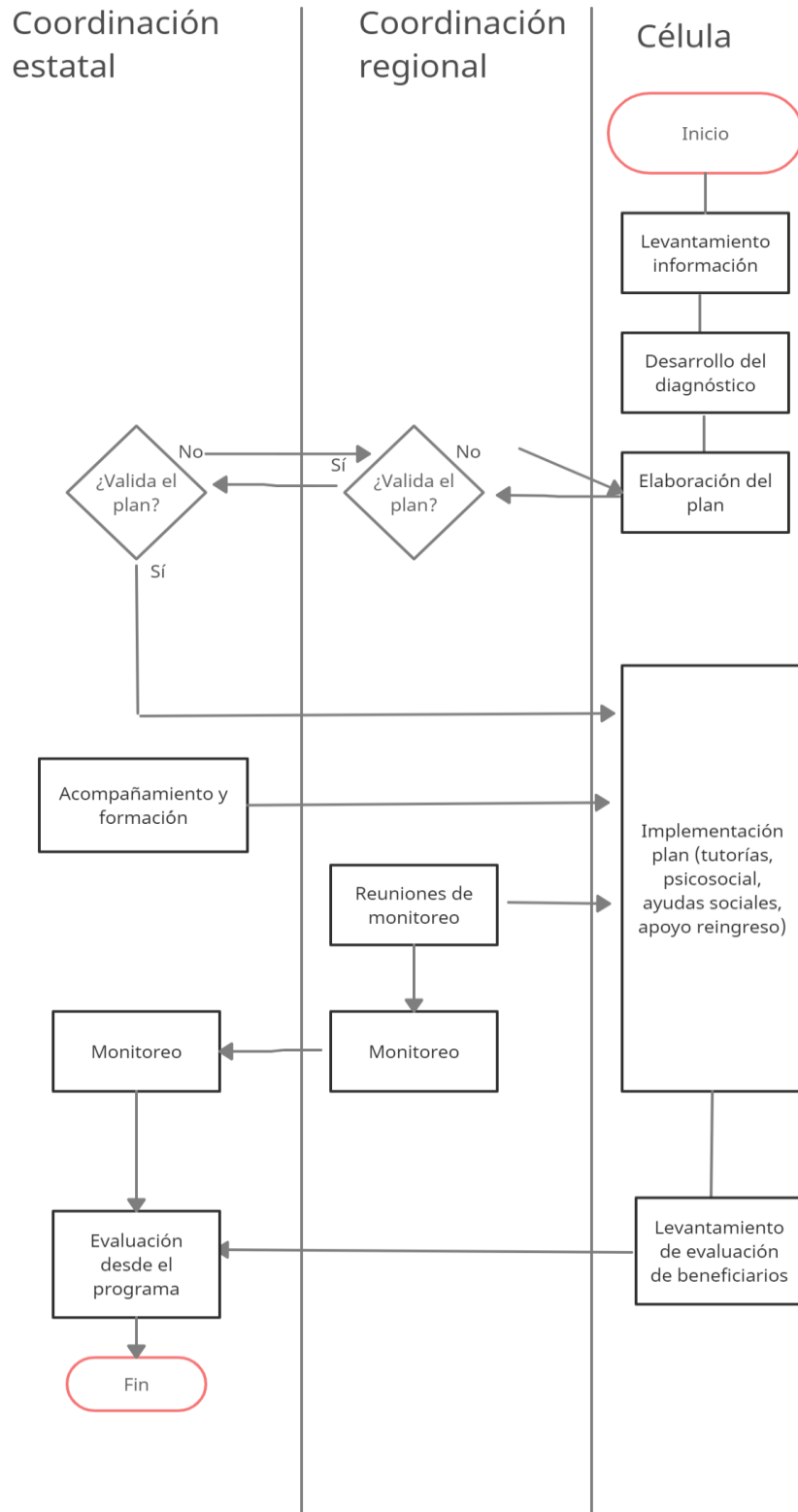
### 3.1.5 Flujograma

Debido a los argumentos anteriormente mencionados, se ha optado por realizar dos flujogramas, uno por cada "macro- proceso" del programa. Esto, en vez del flujograma por componente, debido a que se ha indicado que cada uno de los tres componentes cuenta con un proceso de implementación altamente similar entre sí.

Gráfica 1. Flujograma macro- proceso "Proyecto"



Gráfica 2. Flujograma macro- proceso "Ejecución programa"



## 3.2. Indicadores de procesos

### 3.2.1. Identificación de actividades claves

Se han identificado los siguientes elementos clave para la elaboración de los indicadores de proceso:

1. Diagnóstico finalizado y validado para su ejecución.
2. Diseño de plan de intervención finalizado y validado.
3. Evaluación del plan de intervención finalizado y validado.
4. Ejecución completa del plan de intervención.
5. Cobertura de atención de jóvenes en situación de abandono escolar efectivamente atendidos.
6. Inicio oportuno de la intervención del programa en escuelas.
7. Finalización oportuna de la intervención del programa en escuelas.

Se considera que los elementos descritos anteriormente reflejan el grado en que el programa logra finalizar procesos clave asociados al producto que realiza con su población objetivo: el plan de intervención interdisciplinario. A ellos se agregó un elemento referido al tercer componente del programa (atención para el reingreso), el que, como se ha mencionado, es de una naturaleza diferente a los anteriores, pese a formar parte del plan de intervención, debido a que su población objetiva es distinta. Finalmente, se agregaron dos elementos que dan cuenta de la generación de condiciones para la implementación efectiva del plan de intervención, que aluden a la oportunidad en el inicio de la implementación del programa en las escuelas y al término de ésta.

### 3.2.2. Diseño de indicadores

- **Indicadores de eficacia–actividades:** dan cuenta de la correcta ejecución de las actividades relevantes, medidas respecto del logro en la realización de la actividad correspondiente.
- **Indicadores de eficacia-producto:** están vinculados a las características en la ejecución de un proceso global y su relación con lo esperado, ya sea según una planificación, los estándares existentes, la normativa legal, la normativa técnica, y otros.
- **Indicadores de oportunidad:** son los indicadores relacionados a los tiempos de ejecución de un proceso global o subproceso, y su relación con los plazos definidos para esto.

Se ha identificado la siguiente matriz de indicadores de proceso, la que fue enviada al programa para su validación. Posteriormente, el programa entregó la información necesaria para su cuantificación.

Tabla 8. Indicadores de proceso considerados en la evaluación.

Tipo de indicador	Nombre de indicador	Fórmula de calculo	Medio de verificación
Eficacia– actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con diagnóstico terminado y validado	$(\text{Total de instituciones con diagnóstico terminado} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ
Eficacia– actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con Plan de intervención diseñado y validado	$(\text{Total de instituciones con plan de intervención diseñado y validado} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ

Eficacia- actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con evaluación del plan de intervención finalizada y validada	(Total de instituciones con evaluación de plan de intervención finalizada y validada/ Total de instituciones beneficiarias) *100	Sistema de monitoreo SMQ
Eficacia-producto	Porcentaje de instituciones beneficiarias con 100% de ejecución en plan de intervención	(Total de instituciones beneficiarias con 100% de ejecución de plan/ Total de instituciones beneficiarias) *100	Sistema de monitoreo SMQ
Eficacia-producto	Porcentaje de estudiantes en situación de abandono que fueron atendidos por componente 3, respecto de lo planificado	(Total de estudiantes en situación de abandono que son atendidos por componente 3/ Total de estudiantes en situación de abandono planificados para atender)*100	Sistema de monitoreo SMQ
Oportunidad	Porcentaje de instituciones que inician su intervención conforme con los plazos definidos por el programa	(Total de instituciones que inician su intervención conforme a plazos definidos/ Total de instituciones beneficiarias)*100	Sistema de monitoreo SMQ
Oportunidad	Porcentaje de instituciones que termina su intervención de acuerdo con los plazos definidos por el programa	(Total de instituciones que terminan su intervención conforme a plazos definidos/ Total de instituciones beneficiarias)*100	Sistema de monitoreo SMQ

### 3.2.3 Cuantificación de indicadores

En esta sección se describe la cuantificación del logro de los indicadores de la matriz recién presentada.

Tabla 9. Cuantificación de indicadores de proceso.

Tipo de indicador	Nombre de indicador	Fórmula de calculo	Medio de verificación	Resultados en porcentaje del primer periodo	Resultados en porcentaje del segundo periodo	Observaciones entregadas por el programa
Eficacia- actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con diagnóstico terminado y validado	$(\text{Total de instituciones con diagnóstico terminado} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ	76,70	58,25	Debido a los cambios producidos entre el periodo enero-julio y agosto-diciembre, se cuenta con la participación de 103 escuelas, de las cuales 24 están en proceso de participación para el segundo periodo. Por lo anterior, los porcentajes de efectividad de reducen al descontar las 24 escuelas mencionadas.
Eficacia- actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con Plan de intervención diseñado y validado	$(\text{Total de instituciones con plan de intervención diseñado y validado} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ	76,70	58,25	
Eficacia- actividades	Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con evaluación del plan de intervención finalizada y validada	$(\text{Total de instituciones con evaluación de plan de intervención finalizada y validada} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ	76,70	0,00	En el segundo periodo se considera o en el total de institucionales, ya que se está ejecutando el programa actualmente.
Eficacia- producto	Porcentaje de instituciones beneficiarias con 100% de ejecución en plan de intervención	$(\text{Total de instituciones beneficiarias con 100\% de ejecución de plan} / \text{Total de instituciones beneficiarias}) * 100$	Sistema de monitoreo SMQ	76,70	0,00	

Eficacia-producto	Porcentaje de estudiantes en situación de abandono que fueron atendidos por componente 3, respecto de lo planificado	(Total de estudiantes en situación de abandono que son atendidos por componente 3/ Total de estudiantes en situación de abandono planificados para atender)*100	Sistema de monitoreo SMQ			No se cuenta con esta información, pues no se tienen registros de estudiantes con baja de las instituciones educativas entre los ciclos 20-20 y 20-21.
Oportunidad	Porcentaje de instituciones que inician su intervención conforme con los plazos definidos por el programa	(Total de instituciones que inician su intervención conforme a plazos definidos/ Total de instituciones beneficiarias)*100	Sistema de monitoreo SMQ	31,07	0,00	En el segundo periodo se considera o en el total de institucionales, ya que se está ejecutando el programa actualmente.
Oportunidad	Porcentaje de instituciones que termina su intervención de acuerdo a los plazos definidos por el programa	(Total de instituciones que terminan su intervención conforme a plazos definidos/ Total de instituciones beneficiarias)*100	Sistema de monitoreo SMQ	76,70	0,00	



## **4. Evaluación del proceso<sup>9</sup>**

En esta sección se entregarán los resultados del análisis evaluativo que fue desarrollado, considerando los ámbitos definidos para esta evaluación. Como una forma de mantener un orden en la revisión del proceso de ejecución del programa, se entregará esta evaluación en tablas de síntesis que mantienen este orden en su estructura.

### **4.1. Análisis de la estructura y formalización**

---

<sup>9</sup> Adaptado de D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

#### 4.1.1. Pertinencia de las actividades

La siguiente tabla describe el análisis evaluativo de la pertinencia de las actividades de los procesos realizados por el programa Sí me quedo.

Proceso	Subproceso	Actividad	Evaluación
Proyecto	Elaboración de las ROP	Elaboración de Reglas de Operación	Se trata de una actividad capital para la ejecución del programa, la que por cierto es pertinente y entrega el valor de organizar el proceso de implementación, definiendo responsabilidades y dando cuenta del flujo de su desarrollo.
	Contratación de personal	Preselección de "figuras"	Se trata de una actividad pertinente, debido a que identifica actores que cumplen con el perfil para participar de las células que implementan el programa. Sin perjuicio de lo anterior, llama la atención de forma negativa que esta tarea se realice cada año, entendiendo que la rotación de las "figuras" no se corresponde con esta recursividad, es decir, una parte importante de ellas se desempeña en más de un año de ejecución. Como se observará más adelante, esta situación tiene implicancias en la oportunidad del inicio de la intervención, retrasando en algunos casos de manera significativa el comienzo de la intervención.
		Aprobación de propuesta de selección	Se trata de una actividad pertinente y necesaria, debido a que implica una doble revisión del personal que finalmente participará en las células implementando el programa. Aquí puede revisarse la idoneidad de la pre- nómina, verificar otro tipo de antecedentes que deben cumplirse para la contratación y asegurar a nivel estatal cierta homogeneidad en las características de los implementadores.
		Contratación del personal	Es pertinente y necesario contratar a las figuras, por lo que es una actividad indispensable para todo el proceso. Sin embargo, como se ha mencionado, parece ser redundante hacerlo todos los años, considerando además que los actores entrevistados evalúan como común que en esta instancia se generen retrasos en el término de la contratación, los que en algunos casos llegan a ser de meses. Esto afecta de manera permanente en el inicio de la intervención.
	Definición y priorización de escuelas	Determinación de escuelas a atender	Es una actividad pertinente y necesaria, porque sirve para iniciar el proceso. No se vislumbra como redundante, puesto que se requiere que año a año se identifiquen las instituciones y estudiantes en función de su riesgo de abandono, dado el dinamismo que tiene este fenómeno. Asimismo, el programa en su nivel estatal ordena la selección de instituciones según la presencia de los atributos que las hacen elegibles, lo que se identifica como un aspecto relevante para resguardar la atención a quienes más lo necesitan.
		Identificación y selección de escuelas	Si bien esta actividad es pertinente y necesaria, se identifican márgenes de amplitud en la toma de decisiones que pudieran afectar en posibles variaciones respecto de la atención de las escuelas que más lo necesitan. El hecho que se involucre a otros actores, vinculados al programa pero no pertenecientes a él, genera espacios para que se consideren criterios adicionales que afecten en la priorización de las instituciones a atender o que existan espacios sujetos a negociaciones no formalizadas que no se condigan con las expectativas o prioridades del

			programa (dentro de la institucionalidad general definida por el programa, en cuando a variables clave de selección) Esta situación puede hacer perder valor al programa.
..	Planificación regional de acciones a realizar en el año	Propuesta estatal de intervención	Se trata de una acción pertinente, necesaria y no redundante, porque se establecen las prioridades para el año a nivel estatal, las que se espera que sea consideradas en las planificaciones regionales. Al realizarse desde el nivel estatal se asegura la homogeneidad en cuanto a las expectativas para las diferentes intervenciones a nivel regional, teniendo como referencia las ROP.
		Presentación de programa a equipo de supervisión	Se trata de una actividad pertinente y necesaria, debido a que la supervisión es una entidad que participa de la ejecución de las políticas educativas a nivel territorial. Por ello su participación es relevante para dotar de integralidad y coherencia a la intervención estatal. Sin embargo, las entrevistas realizadas dan cuenta que la participación de la supervisión en la selección de las escuelas no siempre queda formalizada ni tampoco sucede de la misma forma, lo que la vuelve opaca, pudiendo afectar el logro del propósito, al no atender necesariamente las escuelas que serían priorizadas en base a un criterio técnico propio del programa. Esto se debe a que cada región determina la manera en que hace llegar esta información.
	Asignación e inducción de células a escuelas	Asignación de células a escuelas	Se trata de una actividad pertinente y necesaria, pues implica la organización de las células, es decir, la conformación de los equipos y su posterior asignación a las escuelas. Eventualmente, pudiera ser redundante si son básicamente las mismas personas las que conforman las células cada año. En ese sentido, podría ser mejor para la pertinencia de la labor de las células que ellas tuvieran más estabilidad y en ese sentido se podría ahorrar este trabajo inicial, para profundizar los esfuerzos en la conformación de equipos y la colaboración al interior de las células y entre ellas.
		Inducción de figuras de las células	Se trata de una actividad pertinente y necesaria, puesto que propicia el aseguramiento del conocimiento necesario para realizar la intervención en el año en curso. Sin embargo, pudiera ser redundante, con los mismos argumentos recién utilizados.
	Vinculación con escuelas a intervenir	Presentación de programa a escuelas	Se trata de una actividad pertinente, necesaria y no redundante, porque permite formalizar la participación de la escuela en el programa y da pie al inicio de la intervención. Asimismo, el vínculo que se establece en esa instancia permita iniciar una indagación de las condiciones que se prestarán para la implementación del programa y entregar un primer acercamiento a las necesidades de la comunidad.
		Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Es pertinente, necesaria y no redundante, porque le da formalidad al proceso, lo que favorece contar con una nómina definitiva de instituciones a intervenir, y con ello permitir el seguimiento y evaluación del proceso de intervención.
Ejecución programa	Realización del diagnóstico	Levantamiento de información	Actividad pertinente, necesaria y no redundante, porque permite el diseño del plan de acción interdisciplinario. Contempla también recursos relevantes de información, que están validados y que han sido utilizados en años anteriores.

			Debido a su interés por vincularse con la comunidad, pudiera faltar algún componente de tipo participativo en el instrumental de producción de datos.
		Desarrollo del diagnóstico	Actividad pertinente y necesaria, puesto que ayuda a identificar los focos de la intervención, basados en evidencia recién producida. No es redundante, porque los insumos son específicos por institución. Además, se trata de una actividad que se realiza en un período corto de tiempo.
	Diseño del plan (objetivos y metas y programación de actividades)	Elaboración del Plan	Es pertinente y necesaria y no redundante, si es que los planes efectivamente se diseñan considerando los resultados del diagnóstico realizado. El formato de elaboración del plan solicita que se defina la causal seleccionada para ser abordada, pero no se incluye la razón de esta priorización. Esta argumentación pudiera ser un contenido que permita identificar el grado en que el plan considere las prioridades del programa en su conjunto. En segundo lugar, el formato del plan considera indicadores que apuntan a la realización de la acción, no al cumplimiento de objetivos de retención o reinserción. Esto se observa como un riesgo a la pertinencia en relación con el propósito del programa.
		Validación del plan	Se trata de una acción pertinente y necesaria, porque desde los niveles regionales y estatales se entrega apoyo para ajustar el plan a las prioridades del programa. El nivel estatal del programa ha definido criterios para la revisión de los planes, lo que otorga homogeneidad y equidad en el proceso de revisión (que los instrumentos se hayan aplicado a diferentes integrantes de la comunidad, que se tomen en cuenta fuentes oficiales de información y que haya coherencia entre acciones y diagnóstico). Se transmiten estos criterios previamente a los equipos ejecutores.
	Ejecución del plan	Ejecución planificación de tutorías	Se trata de una actividad pertinente, necesaria y no redundante, pues permite ejecutar la línea de apoyo y acompañamiento pedagógico que tiene el programa, abordando una dimensión fundamental de apoyo para evitar el abandono. De la revisión del instrumento (texto o documento educativo) que se utiliza como marco un programa de actividades del "amigo tutor" con los estudiantes, se identifica que no tiene un diseño específico para trabajar con personas en riesgo de abandono, sino más bien es un recurso para cualquier tipo de estudiantes. Este hecho quita pertinencia a la actividad, puesto que la condición de riesgo de los estudiantes requiere de algún apoyo o recurso especializado en este perfil de estudiante. Esta situación no puede ser revertida con el perfil del amigo tutor, que pese a contar con una capacitación inicial, no cuenta con una especialización pedagógica para identificar didácticas efectivas para trabajar con los alumnos.
		Ejecución acompañamiento psicosocial	Se trata de una actividad pertinente, necesaria y no redundante, que aporta a una de las líneas fundamentales de apoyo que entrega el programa para disminuir el riesgo de abandono. Además, cuenta con un manual específico de trabajo, con alto nivel de estructuración y basado en evidencia científica, que entrega un adecuado soporte al proceso que se realizará al interior de las instituciones educativas.

	Entrega de ayudas sociales	Compra y distribución de recursos	<p>Es una actividad pertinente y relevante en relación con los objetivos del programa, puesto que en algunos casos la existencia de dificultades objetivas para asistir a la escuela son un riesgo para el abandono.</p> <p>Pese a que son las células quienes identifican las necesidades de este tipo de bienes, la compra de estos no está asegurada para todos los estudiantes, pese a que cada uno de ellos ha sido previamente calificado como en riesgo de abandono. Esto implica una segunda focalización de estudiantes. Esta última, sin embargo, tampoco es tal en términos estrictos, porque las ayudas sociales se gestionan según demanda, es decir, en la medida que un miembro de la célula identifica una necesidad específica, la que luego es validada con un instrumento que evalúa necesidades socioeconómicas. Esta lógica del proceso no asegura que cada uno de los estudiantes beneficiarios hayan tenido la misma oportunidad de contar con la ayuda social, ni tampoco que los estudiantes con mayor necesidad hayan sido los finalmente priorizados para las compras.</p> <p>Asimismo, la compra de los recursos tiende a hacerse de forma individual, caso a caso, lo que desde el punto de vista financiero podría evaluarse como poco eficiente.</p>
		Ejecución apoyo al reingreso al sistema escolar	<p>Se trata de una actividad que es pertinente al componente del programa al que pertenece y que pudieran ser necesaria para favorecer la reinserción de estudiantes que abandonaron el sistema. Sin embargo, se identifican dos dificultades. La primera es que son objeto de intervención solo aquellos niños, niñas y jóvenes que desertaron de las escuelas focalizadas, lo que implica una información incompleta sobre la realidad del abandono en territorio, pudiendo existir otros jóvenes que serían prioritarios para ser atendidos, pero que no se conoce sobre ellos o su ubicación geográfica.</p> <p>En segundo lugar, el trabajo de acompañamiento a este público objetivo no está protocolizado de la manera que se realiza en el caso de las tutorías y el apoyo psicológico, lo que pudiera afectar el valor agregado del componente completo y no asegurar el logro de los productos.</p>
	Acompañamiento y apoyo a la ejecución del plan	Acompañamiento y formación	<p>Se trata de una actividad pertinente y necesaria. Las entrevistas muestran que se realiza de manera sistemática y que quienes la ejecutan son expertos en el programa.</p> <p>Esta actividad debiera ser el espacio en que el equipo central se asegura del logro de la teoría de cambio del programa, pero las entrevistas realizadas no dan cuenta que exista un protocolo estructurado para abordar los ejes clave de la teoría de cambio, sino que más bien el apoyo se entrega como respuesta a demandas emergentes. De esta forma, pareciera que pudiera optimizarse esta actividad y dotarla de mayor pertinencia para los fines del programa.</p>
	Monitoreo del plan	Reuniones de monitoreo	<p>Se trata de una actividad pertinente y necesaria, que además se realiza de manera sistemática y cuenta con instrumentos específicos de carácter mensual que deben completar los diferentes involucrados.</p>

			Los contenidos de los reportes de monitoreo no están enfocados en resultados, sino que en acciones y productos lo que hace perder valor agregado a la entrega de información y a la proyección de los logros finales del programa.
		Gestión de información y reportes	Tal como en el caso anterior, se trata de una actividad pertinente y necesaria, considerando los argumentos recién mencionados y manteniendo la debilidad del menor foco que realiza a nivel de resultados finales de la intervención.
	Evaluación del plan	Levantamiento de información de beneficiarios	Se trata de una actividad pertinente y necesaria, que destaca por su sistematicidad y por el hecho de esta incorporada en el proceder regular de la implementación del programa, lo que da cuenta de un interés por cautelar la eficacia de la intervención. Se realiza además con instrumentos validados y en una extensión temporal adecuada en función de los tiempos del programa. En línea con lo mencionado anteriormente, se evalúa que no existen suficientes instrumentos y/o datos relacionados con el cumplimiento de resultados de los planes, lo que ciertamente le quita pertinencia al proceso evaluativo. Es llamativo además que, dado el tipo de intervención, no haya evaluación cualitativa en este tipo de reportes.
		Evaluación desde programa	Se trata de una actividad necesaria y relevante para identificar en profundidad el logro de la intervención a lo largo del año. Hasta ahora, sin embargo, este proceso se ha canalizado como una instancia de presentación de experiencias de implementación del programa por parte de los equipos ejecutores, la que luego se convierte en un reporte de evaluación. Se considera que este no podría considerarse como una evaluación completa del proceso y de sus resultados, puesto que no necesariamente ofrece una visión completa del proceso ni incluye el análisis evaluativo de la coordinación estatal del programa.
	Entrega de ayudas sociales	Compra y distribución de recursos	Es una actividad pertinente y relevante en relación con los objetivos del programa, puesto que en algunos casos la existencia de dificultades objetivas para asistir a la escuela son un riesgo para el abandono. Pese a que son las células quienes identifican las necesidades de este tipo de bienes, la compra de estos no está asegurada para todos los estudiantes, pese a que cada uno de ellos ha sido previamente calificado como en riesgo de abandono. Esto implica una segunda focalización de estudiantes. Esta última, sin embargo, tampoco es tal en términos estrictos, porque las ayudas sociales se gestionan según demanda, es decir, en la medida que un miembro de la célula identifica una necesidad específica, la que luego es validada con un instrumento que evalúa necesidades socioeconómicas. Esta lógica del proceso no asegura que cada uno de los estudiantes beneficiarios hayan tenido la misma oportunidad de contar con la ayuda social, ni tampoco que los estudiantes con mayor necesidad hayan sido los finalmente priorizados para las compras. Asimismo, la compra de los recursos tiende a hacerse de forma individual, caso a caso, lo que desde el punto de vista financiero podría evaluarse como poco eficiente.

Intervención adicional	Taller de verano	Taller de verano	<p>Se trata de una actividad que puede ser calificada como necesaria para el logro de los propósitos del programa, porque puede ayudar a potenciar el aprendizaje y logros académicos de los estudiantes en riesgo de abandono. Además, la incorporación de los amigos tutores favorece la pertinencia y da continuidad al proceso formativo.</p> <p>Pese a ello, se identifica como una actividad paralela al trabajo del plan interdisciplinario y que no se nutre del diagnóstico de cada escuela, aplicándose además a todos los participantes por igual, independiente de la institución a la que estén adscritos. Esta situación hace que se pierda la información generada en el diagnóstico y que se vea afectada la pertinencia.</p> <p>Al igual que en el caso de las tutorías, los insumos que se utilizan tampoco ayudan a dar pertinencia, pues tampoco han sido elaborados para este tipo de estudiantes. Tampoco son pedagogos los que brindan la tutoría, lo que limita la capacidad pedagógica de adaptación de los contenidos de estos insumos (el libro que se utiliza).</p>
------------------------	------------------	------------------	---

En términos generales se evalúa que 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.

#### 4.1.2. Formalidad del proceso (controles)

Proceso	Subproceso	Actividad	Evaluación
Proyecto (planificación)	Elaboración de las ROP	Elaboración de ROP	Las ROP están estructuradas y pasan por procesos de validación antes de su publicación con plazos y responsabilidades definidas, los mismos que, por lo demás, pasan otras iniciativas estatales. Por ello, no se considera que deba ocurrir que haya criterio individual en su diseño.
	Contratación de personal	Preselección de "figuras"	Existe formalización de cómo debe ocurrir. Hay postulaciones y carpetas en que se registran los antecedentes de los participantes. Este proceso también está demarcado en cuanto al período del ciclo del programa en que debiera ocurrir y también se cuenta con responsabilidades claras en relación con quién la ejecuta. La preselección, en sí misma, tiene un margen de criterio individual, si es que se cumplen criterios basales de contratación, debido a que no se realiza con la lógica de un concurso. No se identifican actas que den cuenta de personas seleccionadas y no seleccionadas y sus puntajes asociados.
		Aprobación de propuesta de selección	Existe formalización de cómo debe ocurrir y el procedimiento a realizar. Además, la aprobación es en sí mismo un procedimiento de control, que también cuenta con responsabilidades y plazos. Las revisiones no tienen margen de criterio individual.
		Contratación del personal	Es un proceso formal, regulado por la normativa correspondiente y es formal, con plazos y responsabilidades claramente definidas. Pese a ello, tienden a haber retrasos en estos plazos.
	Definición y priorización de escuelas	Determinación de escuelas a atender	Se utiliza un sistema estatal para identificar las escuelas, lo que hace que exista control en esta actividad y que además sea estructurado, puesto que también se conocen previamente los criterios de selección (criterios de focalización). Pese a que este listado no entrega un orden de las escuelas en función del nivel de presencia de los criterios de focalización, la coordinación estatal del programa realiza esta tarea, asumiendo esa responsabilidad y disponiendo de esa información en los plazos que se requieren para el siguiente proceso. Pese a ello, se considera que este proceso pudiera también ser mayormente formalizado. Esta situación disminuye el riesgo de uso de criterios individuales para el proceso de selección.
		Identificación y selección de escuelas	Este proceso tiene la formalidad que ocurre en base a un listado producido de manera estatal, al que se agrega el orden proporcionado por la coordinación del programa. Sin embargo, es menos estructurado en cuanto a sus reglas y responsables en el nivel regional y tiene más margen de criterio individual, al existir más personas involucradas en el proceso. En cuanto a plazos, no se han identificado inconvenientes en cuanto a que este proceso retrase el inicio de la intervención.
	Planificación regional de acciones a realizar en el año	Propuesta estatal de intervención	Es una actividad formalizada y estructurada, con un margen de criterio individual que está delimitada por la historia del programa. Asimismo, las responsabilidades y plazos del proceso están claros y son conocidos por los diferentes involucrados.



		Presentación de programa a equipo de supervisión	Se considera información y material del programa para la presentación, la que además se utiliza en los diferentes años de ejecución. Hay plazos establecidos y responsables. Todos estos aspectos otorgan formalidad al proceso, aunque se avizora un margen de criterio individual, en términos que este proceso está estrechamente relacionado con la selección final de establecimientos educacionales.
	Asignación e inducción de células a escuelas	Asignación de células a escuelas	Es un procedimiento formal, en el sentido que lo definen las ROP y que por lo tanto opera conforme a lo establecido. También las ROP delimitan las personas de quienes asumen esas responsabilidades.
		Inducción de figuras de las células	Se cuenta con información formal y encargados para esta tarea, además del apego a lo que hace históricamente el programa. El margen de criterio individual de este proceso es esperable y necesario, de forma que responder a los requerimientos de inducción de los participantes. que ocurra. El proceso se realiza conforme a los plazos estipulados.
	Vinculación con escuelas a intervenir	Presentación de programa a escuelas	Considera material entregado por el programa y tiene responsables, además de realizarse de manera formal, antes del inicio de la intervención, donde participan representantes de las escuelas y de la supervisión. Como se indicó anteriormente, se vislumbra un mayor margen de criterio individual en relación con el vínculo entre este proceso y el de selección de escuelas. Este aspecto aparece poco descrito en las ROP.
		Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Únicamente existe una posibilidad medianamente formal de no aceptar participar del programa, al hacerlo de forma verbal en la reunión de presentación. No existen procedimientos ni para formalizar la aceptación ni la renuncia. Se considera que esta situación puede convertirse en un riesgo para la intervención, considerando que puede prestarse para malentendidos y posteriores reclamos. Asimismo, no facilita la contabilización y registros internos del programa, así como la estadística de la intervención de éste.
Ejecución programa	Realización del diagnóstico	Levantamiento de información	Se dispone de instrumentos, metodologías, plazos y mecanismos de monitoreo, además de delimitación de responsabilidades y plazos para este proceso. Todo esto da cuenta de la formalidad de su realización.
		Desarrollo del diagnóstico	Al igual que en el caso anterior, existen instrumentos, metodologías, plazos, responsables y mecanismos de monitoreo. Se advierte un margen de criterio individual para priorizar la causa en que se concentrará el plan, tarea que debe realizar la célula, pero en la que puede apoyar la coordinación regional. Posteriormente, este control se obtiene en el proceso de validación del plan.
	Diseño del plan (objetivos y metas y programación de actividades)	Elaboración del Plan	Existen instrumentos, metodologías, plazos, responsables y mecanismos de monitoreo para este proceso. Al igual que en el caso anterior, existen actividades que se han diseñado para validar la calidad del plan, conforme a criterios previamente establecidos.

		Validación del plan	Tal como se indicó en la actividad anterior, la coordinación regional y estatal hacen revisión de los planes, considerando la aplicación de criterios previamente establecidos. Esta actividad se realiza con anticipación al inicio de la ejecución de los planes.
	Ejecución del plan	Ejecución planificación de tutorías	Existe definición de número de sesiones, de mínimos y máximos de participantes que deben ser acompañados por cada amigo tutor. Se ha dispuesto de material pedagógico para el trabajo de los tutores, y se hace una inducción para sus funciones. Si bien existen mecanismos de control de su labor (informe mensual a la coordinación regional y visita de estos a algunas de las actividades), se considera que este no es de tipo pedagógico, lo que se observa como un riesgo, dado que los amigos tutores no son especialistas y su público objetivo tiene necesidades educativas especiales. De esta forma, si bien existen controles de tipo administrativo y operativo, no los hay desde el punto de vista pedagógico, lo que se suma a que el texto de apoyo no ha sido diseñado específicamente para este tipo de estudiante.
		Ejecución acompañamiento psicosocial	Esta actividad cuenta con procedimientos formales para su realización y mayores controles de tipo técnico, lo que se debe no solo a la especialidad profesional de quienes asumen roles de coordinación a nivel regional y estatal, sino que a que se cuenta con un modelo y manual de intervención, con una metodología estructurada de realización. En definitiva, se cuenta con procesos y procedimientos estructurados, con responsables y metodologías y supervisión.
	Entrega de ayudas sociales	Compra y distribución de recursos	Existen procedimientos débiles para identificar quienes necesitarán las ayudas, debido a que se opera en base a respuesta producida por demanda espontánea. Sí existen procedimientos para formalizar la necesidad socioeconómica de las personas identificadas. El escalamiento de la necesidad que busca abordarse también es formal, debiéndose seguir procedimientos y llenar formularios necesarios para poder llevar a cabo una compra pública, la que depende en su tipo del monto de ésta.
		Ejecución apoyo al reingreso al sistema escolar	Este componente se verifica como menos formalizado que las otras dos áreas de intervención. Si bien se cuenta con un flujograma del proceso y se define a un responsable (trabajador social), el proceso de intervención mismo está poco descrito ni cuenta con insumos de apoyo que aseguren la implementación de mecanismos similares para lograr que un estudiante pueda retornar a la escuela. Asimismo, la selección de los estudiantes se vislumbra como dificultosa en relación a cómo el programa asegura la identificación de jóvenes que deben retornar, específicamente quienes no han estado matriculados previamente en las escuelas focalizadas y que requerirían de este servicio.
	Acompañamiento y apoyo a la ejecución del plan	Acompañamiento y formación	Existen procedimientos formales de formación y capacitación desde el nivel central, que cuentan con responsables y plazos. No hay una definición de estándares o un <i>currículum</i> formalizado para la capacitación, lo que se identifica como una debilidad en términos de la formalización del proceso.

	Monitoreo del plan	Reuniones de monitoreo	Existe una periodicidad que busca cumplirse en la realización de estas reuniones, las que se definen como una actividad regular del programa.
		Gestión de información y reportes	Existen procedimientos formales, documentos que deben completarse y plazos asociados, los que tienen encargados claros de quienes los producen y quiénes los revisan. Se trata de una actividad formalizada, cuyas dificultades tienen más bien que ver con contenidos, específicamente del logro de resultados de las acciones realizadas en las instituciones.
	Evaluación del plan	Levantamiento de información de beneficiarios	Esta actividad se encuentra formalizada, porque existen instrumentos, metodologías, plazos y mecanismos de monitoreo de su realización, con responsabilidades delimitadas y mecanismos de control.
		Evaluación desde programa	Si bien se realizan acciones de evaluación del programa desde el propio equipo ejecutor, estas no se encuentran suficientemente formalizadas, puesto que no existe regularidad en cuanto a la metodología de producción de información (ha variado en la forma en que se ha realizado), así como tampoco se identifica un producto claro que dé cuenta de su finalización. Ciertamente, pudiera considerarse que este sea el documento llamado "anteproyecto", en que el programa proyecta su intervención para el año siguiente, pero como ha sido descrito en las entrevistas, este no contiene necesariamente los contenidos que se están levantando en este proceso.
Intervención adicional	Taller de verano	Taller de verano	Esta actividad dispone de material para trabajar, así como también plazos y responsables. Sin embargo, tal como se indicó en el componente de tutoría, dispone de dificultades de formalización del proceso pedagógico y también de este tipo de control para su ejecución.

En este caso, se repite una evaluación general positiva respecto de 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.

#### 4.1.3. Recursos del proceso (mecanismos)

Proceso	Subproceso	Actividad	Evaluación
Proyecto (planificación)	Elaboración de las ROP	Elaboración de ROP	Se cuenta con recursos y mecanismos suficientes para esta tarea, dentro del funcionamiento regular de la SEG y con la institucionalidad que soporta la realización permanente de esta "carta de navegación".
	Contratación de personal	Preselección de "figuras"	Existen recursos para hacer la preselección, con personas de la SEG, particularmente del personal del programa a nivel regional, con personal idóneo. Sin embargo, el coordinador del programa se contrata cada año, lo que implica un riesgo en cuanto a la disponibilidad de este recurso humano para realizar la actividad en el momento que se requiera.
		Aprobación de propuesta de selección	Existen recursos en el nivel estatal para aprobar las propuestas que se hacen desde el nivel regional, para los que existe personal idóneo y recursos institucionales que permitan conducir adecuadamente esta actividad.
		Contratación del personal	Existen recursos estatales para realizar esta tarea, considerando recursos institucionales y personal idóneo, que realiza esta actividad para diferentes programas e iniciativas. Pese a ello, existe evidencia de retrasos en la oportunidad de realización de esta actividad, la que en algunos casos se ha extendido hasta en meses, lo que pone en riesgo la oportunidad de la implementación del programa. Esto pudiera relacionarse con una menor disponibilidad de los recursos estatales para esta tarea, en el momento en que se requiere utilizarlos.
	Definición y priorización de escuelas	Determinación de escuelas a atender	Existen recursos estatales suficientes para realizar la identificación de las escuelas, puesto que se cuenta con un sistema de información ("Control escolar") que se alimenta mensualmente a nivel estatal y que permite general las bases de datos necesarias para esta tarea. Esta información es enriquecida con el personal estatal del programa (experto en su ejecución), quien ayuda a priorizar las escuelas en función de su necesidad de intervención.
		Identificación y selección de escuelas	Se cuenta con recursos y mecanismos suficientes para esta tarea, considerando que también se cuenta con la colaboración de la supervisión. En este sentido se considera que el personal involucrado en esta tarea cuenta con las competencias necesarias para su realización.
	Planificación regional de acciones a realizar en el año	Propuesta estatal de intervención	El equipo a cargo del programa cuenta con los recursos suficientes para esta tarea, puesto que dispone de las competencias y el soporte institucional para llevar a cabo la planificación de la intervención en el año.
		Presentación de programa a equipo de supervisión	Esta actividad cuenta con recursos necesarios para realizarse, debido a que el nivel estatal provee material técnico para realizarla, y el equipo regional que les permita la realización de esta presentación.

	Asignación e inducción de células a escuelas	Asignación de células a escuelas	Existen recursos suficientes a nivel regional para realizar esta tarea, porque la coordinación regional ha sido capacitada por el nivel estatal para su realización y además se cuenta con el acompañamiento y supervisión de este nivel organizacional.
		Inducción de figuras de las células	Existen recursos suficientes a nivel regional para realizar esta tarea, puesto que ya se dispone de material y soporte para poder realizarla, además de contar con el apoyo y supervisión del nivel estatal.
	Vinculación con escuelas a intervenir	Presentación de programa a escuelas	Se cuenta con recursos y mecanismos suficientes para esta tarea, considerando que en este caso se dispone además de la colaboración de la supervisión, quien tiene un vínculo permanente con las instituciones educativas y un conocimiento y cercanía con diferentes intervenciones estatales en las instituciones educativas.
		Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Existen recursos suficientes a nivel regional para realizar esta tarea, porque esta actividad tiene lugar en la misma presentación del programa a las escuelas. También existirían recursos suficientes para formalizar la aceptación o no aceptación de participar, si ello estuviera considerado.
Ejecución programa	Realización del diagnóstico	Levantamiento de información	Existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar esta tarea, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales.
		Desarrollo del diagnóstico	Existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar esta tarea, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales.
	Diseño del plan (objetivos y metas y programación de actividades)	Elaboración del Plan	Existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar esta tarea, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales.
		Validación del plan	Las coordinaciones regionales y la coordinación estatal comprenden un personal suficiente e idóneo para la realización de esta actividad, considerando además la definición previa de los criterios de evaluación que se utilizan para los planes.
	Ejecución del plan	Ejecución planificación de tutorías	En términos generales, existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar las tareas de implementación del plan interdisciplinario, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales. En términos específicos, se considera que debido al perfil y experiencia de los "amigos tutores", no existe suficiente apoyo pedagógico para su labor y se requeriría de un apoyo más especializado, por ejemplo, en relación al texto de estudio que utiliza, para entregar mayor efectividad a su trabajo.

		Ejecución acompañamiento psicosocial	Existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar esta tarea, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales. En particular, en el caso de este componente, se estima que se cuenta con un modelo de intervención y material de apoyo suficiente para la labor que realizan los profesionales de la psicología.
	Entrega de ayudas sociales	Compra y distribución de recursos	El método utilizado para identificar las compras a realizar no asegura el aseguramiento de la disponibilidad de recursos suficientes para la realización de esta actividad. Asimismo, las entrevistas realizadas también dan cuenta de una disponibilidad limitada de recursos financieros para realizar este tipo de compras, lo que completa un panorama de insuficiencia de recursos. Asimismo, se hace una evaluación negativa de los recursos utilizados para capturar la necesidad de estas ayudas por parte de los estudiantes.
		Ejecución apoyo al reintegro al sistema escolar	La intervención de este componente queda en manos de un profesional que ha sido seleccionado por su idoneidad (trabajador/a social). Sin embargo, se considera que este componente cuenta con menos recursos de apoyo y soporte técnico para realizarse, si se compara con la tutoría y el acompañamiento psicológico, lo que pone en riesgo su efectividad. En este caso, por ejemplo, no existe un modelo de intervención (únicamente hay un flojo de intervención) ni soporte técnico para el trabajo.
	Acompañamiento y apoyo a la ejecución del plan	Acompañamiento y formación	Se observa que existen recursos suficientes a nivel estatal para realizar esta tarea, considerando el nivel de experticia del nivel estatal del programa y la conformación de su equipo profesional.
	Monitoreo del plan	Reuniones de monitoreo	Se observa que existen recursos suficientes a nivel regional para realizar esta tarea, considerando que existe una periodicidad para esta tarea y personal idóneo para realizarla. En cuanto a la frecuencia y profundidad del monitoreo, entendiendo que hay regiones en las que están siendo intervenidas un mayor número de instituciones educativas en paralelo, la existencia de la coordinación regional como única figura de monitoreo puede llegar a ser insuficiente para hacer un seguimiento continuo y profundo.
		Gestión de información y reportes	Existen recursos suficientes e idoneidad profesional a nivel regional para esta tarea, así como del nivel estatal para revisarla y retroalimentarla.
	Evaluación del plan	Levantamiento de información de beneficiarios	Existen recursos humanos suficientes y e instrumental idóneo para realizar esta tarea, a través de los miembros de las células, quienes además fueron seleccionados por su idoneidad profesional y sus apoyos a nivel de las coordinaciones regionales.
		Evaluación desde programa	Se considera que existen profesionales idóneos para esta tarea y espacios para la realización de procesos de evaluación a nivel del programa que favorezcan el aprendizaje desde la intervención para la mejora continua. Sin embargo, se estima que las instancias dispuestas actualmente para esta tarea y probablemente los tiempos disponibles para realizarla, son insuficientes para cumplir con este objetivo.

Intervención adicional	Taller de verano	Taller de verano	Existen recursos regionales suficientes para la realización de esta actividad, considerando las mismas debilidades que en este ámbito se identificaron en el componente de tutoría del programa.
------------------------	------------------	------------------	--

En términos globales, se observa que los subprocesos y actividades analizadas 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.

#### 4.1.4. Insumo-producto

Proceso	Subproceso	Actividad	Insumo	Producto	Evaluación
Proyecto (planificación)	Elaboración de las ROP	Elaboración de ROP	Reglas de Operación de años anteriores. Presupuesto aprobado para el programa. Planificación de intervención en el año	Reglas de Operación oficiales	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
	Contratación de personal	Preselección de "figuras"	Carpetas con información curricular de figuras ya contratadas y nuevas postulaciones.	Preselección del personal	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Aprobación de propuesta de selección	Propuesta de selección realizada por coordinaciones regionales	Nómina de personal a contratar	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Contratación del personal	Nómina definitiva de personal a contratar	Contratos de trabajo del personal	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
	Definición y priorización de escuelas	Determinación de escuelas a atender	Indicadores de establecimientos educacionales y situación de abandono a nivel estatal Base de datos "Portal de control escolar"	Nómina de escuelas seleccionables por región	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Identificación y selección de escuelas	Nómina de escuelas seleccionables a nivel estatal, en función de indicadores	Nómina de escuelas focalizadas por región	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes. En este caso las dudas se generan con el contenido del output, como ya se mencionó.
	Planificación regional de acciones a realizar en el año	Propuesta estatal de intervención	ROP Experiencia intervención en años anteriores	Propuesta estatal de intervención	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Presentación de programa a	ROP Planificación regional	No se identifica	El insumo de esta actividad es identificable y coherente. Pese a ello, el



		equipo de supervisión			producto que expresa el output pudiera hacer que no sea completamente cuantificable.
	Asignación e inducción de células a escuelas	Asignación de células a escuelas	Nómina de personal seleccionado	Nómina de células por escuela	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Inducción de figuras de las células	ROP Antecedentes de intervención de años anteriores	Figuras inducidas	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes. Sin embargo, la inducción no queda formalizada en una determinación cuantificada del nivel de conocimiento de la figura en relación al programa.
	Vinculación con escuelas a intervenir	Presentación de programa a escuelas	ROP Planificación regional	No se identifica	El insumo de esta actividad es identificable y coherente. Pese a ello, el producto que expresa el output pudiera hacer que no sea completamente cuantificable.
		Aceptación de escuelas a participar en SMQ	Presentación de programa a escuelas	No se identifica	El insumo de esta actividad es identificable y coherente. Pese a ello, el producto que expresa el output pudiera hacer que no sea completamente cuantificable.
Ejecución programa	Realización del diagnóstico	Levantamiento de información	Instrumentos de producción de información para diagnóstico	Información sistematizada para realización del diagnóstico	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Desarrollo del diagnóstico	Sistematización de información producida en diagnóstico	Diagnóstico de escuelas a intervenir	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
	Diseño del plan (objetivos y metas y programación de actividades)	Elaboración del Plan	Diagnóstico	Plan interdisciplinario	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Validación del plan	Plan interdisciplinario	Comentarios realizados desde el	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes. Pudiera formalizarse más el

				nivel regional y estatal a los programas.	producto, si se ofreciera una rúbrica o informe de evaluación.
	Ejecución del plan	Ejecución planificación de tutorías	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	Realización de número de sesiones de tutoría planificados.	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Ejecución acompañamiento psicosocial	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	Realización de sesiones de acompañamiento psicológico	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
	Entrega de ayudas sociales	Compra y distribución de recursos	Presupuesto disponible (estatal y/o regional)	Recursos adquiridos	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Ejecución apoyo al reingreso al sistema escolar	Plan interdisciplinario Profesionales contratados	Realización de flujo esperado de acciones	En este caso, la identificación del output apunta a la realización del flujo orientado a la reinserción, más que el tipo de acción realizada para ese objetivo. En este caso, pudiera requerirse este contenido, dado que la intervención en este componente no tiene un modelo de intervención claro.
	Acompañamiento y apoyo a la ejecución del plan	Acompañamiento y formación	No se identifica un input claro, porque se define el acompañamiento en base a necesidades emergentes	Acciones de acompañamiento y formación realizadas	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes, pese a que se considera que el input debiera ser más estable, en función de la teoría de cambio del programa.
	Monitoreo del plan	Reuniones de monitoreo	Instrumentos de monitoreo de implementación SMQ	Informes mensuales de monitoreo	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Gestión de información y reportes	Instrumentos "entregables" sobre avances del programa	Informes mensuales de monitoreo	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
	Evaluación del plan	Levantamiento de información de beneficiarios	Instrumentos de producción de información para evaluación	Sistematización de información de evaluación	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.
		Evaluación desde programa	Instrumentos de producción de información para evaluación	Anteproyecto de intervención de año siguiente	El insumo y el producto de esta actividad son identificables, cuantificables y coherentes.

					Pese a ello, se ha manifestado que el contenido del output pudiera ser insuficiente como evaluación integral de la intervención del año.
Intervención adicional	Taller de verano	Taller de verano	Nómina de estudiantes beneficiarios por escuela. Programa de estudios	Talleres realizados	En este caso, si bien existe una relación entre insumo y producto, se genera la duda de si el insumo programa o libro favorece el logro del producto, dadas las características de los estudiantes.

Nuevamente 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.

## 4.2. Análisis de indicadores de procesos

### 4.2.1. Evaluación de indicadores del proceso

En el marco de la ejecución de esta evaluación se hizo una propuesta de indicadores de procesos para el programa, la que fue validada por sus representantes. En primer lugar, se dará cuenta del logro de estos indicadores.

Se definieron tres indicadores de eficacia a nivel de actividades:

1. Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con diagnóstico terminado y validado.
2. Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con Plan de intervención diseñado y validado.
3. Porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con evaluación del plan de intervención finalizada y validada.

Antes de describir los resultados de estos indicadores, es importante mencionar que el logro de estos en el segundo semestre se consideró con información que no está completa, dado que el programa se encontraba aún en ejecución al momento de la realización de este informe.

La información provista por el programa para estos indicadores señala que, en relación al primero, porcentaje de instituciones beneficiarias que cuentan con diagnóstico terminado y validado, en el primer semestre se alcanzó un logro de 76,7%. Por su parte, en el segundo hasta el momento de realización de este informe se llegaba a un 58,3%. El logro de este indicador se estima como insuficiente, en cuanto es el diagnóstico la actividad que define la pertinencia de la intervención del programa en la escuela y, por lo tanto, demarca las causas de abandono que debieran priorizarse en la intervención. Ello implica que el logro esperado en este indicador debiera ser cercano al 100%, entendiendo que pudieran existir excepciones que dificulten la tarea en determinadas realidades educativas.

El segundo indicador, porcentaje de instituciones que cuentan con un Plan de intervención diseñado y validado, presenta los mismos resultados que el indicador anterior (76,7% para el primer semestre y 58,3%, para lo que lleva del segundo). Al igual que en el caso anterior, se vislumbra como dificultoso este desempeño, entendiendo que el plan de intervención es la referencia obligada para la acción del programa en las instituciones educativas, quedando la pregunta sobre qué tipo de acciones se realizaron en el 23,3% en que este plan no estuvo disponible. Ello también tendrá efectos en el proceso de evaluación, debido a que no podrá contrastarse lo planificado con lo efectivamente realizado.

Finalmente, el indicador relacionado con las instituciones que cuentan con la evaluación de un plan de intervención finalizado, mantiene la tónica de los indicadores previos, aunque en este caso con 0% de logro en el segundo semestre, lo que se entiende debido a que el programa no ha finalizado su ejecución en éste. Nuevamente, se vislumbra como dificultoso que el programa no complete el proceso de ejecución fundamental en las instituciones educativas, aunque ciertamente resulta esperable que no pueda evaluarse un plan que al menos no ha sido validado o en el cual no finalizó el diagnóstico.

Esta situación general da cuenta de que cerca de una cuarta parte de las instituciones intervenidas cuentan con niveles de realización incompletos de los procesos planificados para la realización del programa, generándose preguntas referidas a en qué medida se pudo desarrollar la intervención planificada desde el nivel estatal.

En relación a eficacia a nivel de producto, se consideraron dos indicadores:

1. Porcentaje de instituciones beneficiarias con 100% de ejecución en plan de intervención.
2. Porcentaje de estudiantes en situación de abandono que fueron atendidos por componente 3, respecto de lo planificado.

En relación al primer indicador, de porcentaje de instituciones beneficiarias con 100% de ejecución de su plan de intervención multidisciplinario, el programa reporta niveles de logro similares a los indicadores relacionados con actividades. En este caso, la ejecución completa del plan representa la completa realización del programa en la institución educativa. En este indicador, al sostenerse el 76,7% de logro en primer semestre (y 0% en segundo semestre, debido a las razones ya mencionadas), se consolida el juicio de que casi un 25% de las instituciones educativas no lograron cumplir con la realización de lo planificado, proporción que se considera alta, pues el nivel de producto implica necesariamente -si se sigue la lógica causal- que en estos casos será más difícil que la intervención del programa alcance los resultados esperados.

Por su parte, en el segundo indicador, relacionado al grado en que fue posible atender al número de estudiantes en situación de abandono de acuerdo esperado, el programa no cuenta con información disponible para los años 2020 y 2021. Esto se debe a que la pandemia generó modificaciones en relación con el estatus de las personas que no estaban asistiendo a clases, debido a sus posibilidades de participar del proceso educativo. A ello, debe sumarse la instrucción realizada por el gobierno estatal con relación a no propiciar la repitencia de los estudiantes, considerando las dificultades educativas asociadas a la pandemia. Debido a que la repitencia es el principal factor utilizado por el programa para evaluar riesgo de abandono, no se dispone de información confiable para poder informar sobre este indicador.

Finalmente, a nivel de indicadores de oportunidad se definieron los siguientes:

1. Porcentaje de instituciones que inician su intervención conforme con los plazos definidos por el programa.
2. Porcentaje de instituciones que termina su intervención de acuerdo con los plazos definidos por el programa.

El primero de los indicadores mencionados es el que tiene el menos desempeño del conjunto de los que fueron diseñados para esta evaluación. Tal como se ha indicado a lo largo de esta evaluación, 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. Esto explica el logro de este indicador de 31,07%. De acuerdo con las entrevistas realizadas, estos problemas se concentran en el primer semestre, y dado que en el segundo semestre no se consideran nuevas contrataciones, el logro de este indicador mejorara notoriamente. Sin embargo, en este año aún no se cuenta con información sobre este indicador para el segundo semestre.

Por su parte, el indicador relacionado con las instituciones que terminan su intervención de acuerdo con los plazos definidos por el programa sigue con la misma línea de los resultados presentados a nivel de actividades y de productos. Esto implica que se mantiene el 76,7% de instituciones en que el programa logra finalizar en los plazos esperados, las mismas instituciones que lograron realizar las actividades y productos esperados.

#### **4.2.3. Manejo y calidad de la información**

El programa cuenta con sistemas de información que le permiten avanzar en la ejecución de sus procesos. En primer lugar, la identificación de escuelas a atender la realiza a partir del sistema de control escolar, de carácter oficial. 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.

El nivel central del programa es el encargado de sistematizar esta información, contando con posibilidades de identificar lo que ocurre a nivel de cada escuela participante. Estos sistemas de información no son automatizados, puesto que requieren de la entrega de información periódica de parte de las células y las coordinaciones regionales.

El programa solicita la generación de reportes mensuales de avance de la ejecución de la intervención a nivel local, periodicidad que se estima que es suficiente para mantener un adecuado monitoreo de los procesos asociados. Asimismo, el equipo estatal del programa realiza un esfuerzo sistemático por mantener información actualizada de la implementación del programa en cada una de las instituciones educativas, aspecto que se evalúa positivamente.

El foco de la información producida por las células y los niveles regionales dice relación con la ejecución de acciones o realización de productos. En este sentido, esta información se considera confiable, debido a que su producción es sujeta de supervisión por parte del nivel regional y estatal. Un aspecto en que no se dispone de información suficiente, en ninguno de los niveles involucrados, es la referida a los resultados del programa. Tal como se ha indicado en otras secciones del informe, el programa maneja pocos antecedentes en relación con la variación de la situación de riesgo de abandono, a lo que se suma en los últimos años la información relacionada con alumnos que abandonaron la institución. Es llamativo que *Sí me quedo* no produzca información al respecto, debido a que ésta otorga los antecedentes necesarios para evaluar el logro de su propósito y de otros resultados intermedios o finales. En ese sentido, se considera que el programa no dispone de información en esta dimensión, por lo que el análisis de estos logros no puede considerarse como suficientes.

Finalmente, el programa atiende a la necesidad de evaluar la intervención a nivel de las instituciones educativas. De hecho, es parte integrante del proceso regular de implementación. Sin embargo, tal como se ha mencionado también, los antecedentes capturados al respecto enfatizan las percepciones de los participantes, existiendo otros insumos que no se están consultando, relacionados con la efectividad de la intervención.

Además, el proceso de evaluación global de la intervención en el año se vislumbra como poco integral, debido a que se conforma principalmente a través de este componente "experencial", ya sea de parte de los beneficiarios, como de las propias células. Sin restar relevancia a ese tipo de información, se estima necesario que el programa contemple otras fuentes de datos para completar un panorama más completo de la intervención y de sus resultados. Así, el ejercicio de "anteproyecto" pudiera ser robustecido con los contenidos producidos en el proceso de evaluación global del año de intervención.

## **5. Conclusiones**

### **5.1. 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 cuál 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 apearse. 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*.

## 5.2. 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.

## 6. Formulación de recomendaciones

(Elaborar recomendaciones que apunten a mejorar el desempeño del programa evaluado, especialmente desde el punto de vista de los procesos, en base a las conclusiones que a juicio del evaluador son las más importantes y que dan cuenta de un resultado insuficiente o de un desafío que el programa deba abordar o aspectos positivos que se deben reforzar).

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.



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.

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.

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.

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.

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.

## 7. Bibliografía

Estrada (2018). *Abandono escolar en la educación media superior de México, políticas, actores y análisis de casos*. Universidad de Guanajuato.

Ley General de Educación Federal de México (30 septiembre 2019).

Ley General de los niños, niñas y adolescentes (04 de diciembre de 2014).

Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato (2018).

Ley de Presupuesto general de egresos del Estado de Guanajuato (2021).

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato (2020). *Reglas de Operación del Programa “Sí me quedo”*. 31 de diciembre de 2020.

Politeia consultores (2018). *Evaluación de Resultados del Rezago Educativo (fresco) en Educación Básica en el Estado de Guanajuato*. (Documento compartido por el programa).

Rambla, Xavier, & Fontdevila, Clara (2015). Una oportunidad para evaluar las teorías de cambio: la estrategia europea contra el abandono escolar prematuro. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 19(3),44-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410004>

Román, M. (2013). Factores asociados al abandono y la deserción escolar en América Latina. Una mirada de conjunto. *REICE*, 11(2), 33- 59.

Sánchez, S. (2015). La reprobación, principal factor que origina la deserción escolar en la educación media superior en León, Guanajuato. *REAXXION*, 2(3).  
[http://reaxion.utleon.edu.mx/Art\\_La\\_reprobacion\\_principal\\_factor\\_que\\_origina\\_la\\_desercion\\_escolar\\_en\\_la\\_educacion\\_media\\_superior\\_en\\_Leon\\_Guanajuato.html](http://reaxion.utleon.edu.mx/Art_La_reprobacion_principal_factor_que_origina_la_desercion_escolar_en_la_educacion_media_superior_en_Leon_Guanajuato.html)

Secretaría de Desarrollo Social y Humano (2018). *Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040*.  
<https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/documento/plan-estatal-de-desarrollo-guanajuato-2040>

Secretaría de Educación de Guanajuato (2021). *Programa Educación de Calidad 2019- 2024 (actualización)*.  
[https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021\\_SEG\\_Programa\\_sectorial\\_educacion\\_calidad\\_2019-2024\\_actualizacion\\_20210927.pdf](https://portalsocial.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/documentos/2021_SEG_Programa_sectorial_educacion_calidad_2019-2024_actualizacion_20210927.pdf)

Secretaría de Educación de Guanajuato (2020). *Grado promedio de escolaridad*.  
<https://www.seg.guanajuato.gob.mx//SIIIE/Documents/ArtEduc/2021/Grado%20promedio%20de%20escolaridad.pdf>

Tecnológico de Monterrey (2019). *Investigación diagnóstica sobre el abandono escolar en Educación Básica con énfasis en Secundaria en el estado de Guanajuato*. (Documento compartido por el programa).

UNESCO (2012). *Oportunidades perdidas: El impacto de la repetición y de la salida prematura de la escuela*.  
<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/opportunities-lost-the-impact-of-grade-repetition-and-early-school-leaving-sp.pdf>

## 8. Listado de entrevistas realizadas

Incluir listado con nombre de las personas entrevistadas, instituciones y fecha de las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación.

Fecha de la entrevista	Nombres de los participantes	Entidad o Dependencia	Temática de la entrevista
27 de agosto de 2021	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe Dante Arenas Jorge Barrio Alfonso Hernández	Programa Sí me quedo Organizadores y facilitadores del proceso evaluativo	Presentación general del programa.
03 de septiembre de 2021	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe	Programa Sí me quedo	Continuación reunión de presentación general del programa y sus procesos.
08 de septiembre de 2021	Representantes del programa en delegaciones regionales	Programa Sí me quedo	Descripción de procesos de implementación del programa a nivel regional
04 de octubre de 2021	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe	Programa Sí me quedo	Retroalimentación de Informe N°1 y abordaje de dudas en el proceso de evaluación.
20 de octubre de 2021	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe	Programa Sí me quedo	Abordaje de dudas y entrega de información adicional sobre el programa.
05 de noviembre de 2021	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe	Programa Sí me quedo	Abordaje de dudas respecto de información

			adicional proporcionada por el programa.
30 de noviembre	Rosa Magadan Valeria Espinosa David Uribe	Programa Sí me quedo	Presentación de los resultados de la evaluación.