



Juntos transformemos
Yucatán
GOBIERNO ESTATAL 2018 - 2024

SEPLAN
SECRETARÍA TÉCNICA DE
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN



ESTRATEGIA DE EVALUABILIDAD 2019

Análisis de Evaluabilidad del Programa Presupuestario 445 Gestión Escolar

OCTUBRE 2019



Siglas y abreviaturas

Agenda 2030	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Convenio Marco de Coordinación	Convenio Marco de Coordinación para el Desarrollo de los Programas: Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, Programa Nacional de Inglés, Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa, Programa Nacional de Becas, Programa Escuelas de Tiempo Completo, Programa Nacional de Convivencia Escolar, celebrado entre el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado Libre y Soberano de Yucatán, con fecha de 26 de Febrero de 2017
DOF	Diario Oficial de la Federación
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAE	Programa Anual de Evaluación
PED	Plan Estatal de Desarrollo de Yucatán
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Pp	Programa Presupuestario
ROP	Reglas de Operación
SEGEY	Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán
SEP	Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal
SEPLAN	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Yucatán
TdR	Términos de Referencia
UR	Unidad Administrativa Responsable

Resumen ejecutivo

En este documento se presenta el análisis de evaluabilidad del Programa Presupuestario “Gestión Escolar” del Gobierno del Estado de Yucatán, cuya instancia responsable es la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán (SEGEY). Dicho programa tiene como propósito mejorar la calidad educativa en las escuelas públicas de educación inicial y básica en el Estado de Yucatán. Para lograrlo el programa cuenta con seis componentes: 1. Acciones para el fomento de la convivencia escolar; 2. Acciones de fortalecimiento de la autonomía de gestión; 3. Acciones para el fortalecimiento de la calidad educativa; 4. Acciones de inclusión y equidad educativa fomentadas en el centro escolar; 5. Consejos de participación instalados; 6. Servicios de apoyo a la educación ofrecidos.

Del total de 78 criterios que incluyen los términos de referencia para el análisis de evaluabilidad, este programa cumple con 36 criterios. De dichos criterios 26 tienen calificación aprobatoria (mayor a 6 en una escala de 0 a 10). A continuación se presenta una síntesis del análisis realizado por cada elemento:

1. Antecedentes. El Pp Gestión Escolar no cuenta con un análisis de antecedentes. Con respecto a la evidencia nacional, la UR no proporcionó un análisis de los resultados de implementación del programa en versiones previas o de programas similares en el ámbito nacional. La UR ha identificado documentos, con información teórica e institucional relevante, para llevar a cabo el análisis de antecedentes. Sin embargo cabe destacar la omisión de los resultados de la evaluación de diseño al Pp Gestión Escolar en el ejercicio presupuestal 2017. En términos de la evidencia internacional, la información proporcionada es insuficiente. Los programas seleccionados por la UR no son homólogos al de Pp Gestión Escolar y no es claro aclarar de qué manera sus acciones o hallazgos influyeron en el diseño del Pp Gestión Escolar.

2. Diagnóstico basado en el análisis del problema. El Pp no cuenta con un análisis de diagnóstico del problema. El Pp solo cuenta con un Árbol de Problemas, el cual no permite analizar la problemática en el tiempo y validar si el análisis está sustentado en evidencia. Si bien el Árbol de Problemas toma en cuenta a la población de origen indígena y con alguna discapacidad, no incluye un análisis con perspectiva de género. La falta de un diagnóstico del problema contribuye a que el planteamiento del problema sea abstracto y ambiguo y la lógica vertical del Pp Gestión Escolar se pierda. Al igual que para el análisis de antecedentes, la UR ya ha identificado documentos relevantes para elaborar un Diagnóstico que pueden ayudar a darle un enfoque cronológico y teórico al análisis del problema.

3. Justificación. El Pp no cuenta con un documento explícito de justificación. No se realizó un análisis de alternativas que compare los distintos servicios que son factibles de entregar para solventar el problema considerando su rentabilidad económica y su aceptación social. Tampoco se analizó las distintas alternativas que existen para proveer los servicios que el Pp Gestión Escolar brinda. Así mismo, falta justificar el programa en función a los objetivos de desarrollo a los que contribuye.

4. Alineación con la planeación del desarrollo. El Pp no ha identificado de manera explícita cuál es su alineación con la Agenda 2030 y el PND 2019-2024. Tampoco ha identificado todas las políticas públicas del PED 2018-2024 con las cuales se encuentra alineado.

5. Coherencia con otros programas. El análisis de coherencia del Pp Gestión Escolar se limita únicamente a programas de nivel federal. El Pp Gestión Escolar, al igual que otros programas estatales de educación, brinda bienes y servicios derivados de diversos programas federales. Sin embargo, la información proporcionada por la UR no permite entender cómo se evitan duplicidades en la implementación de los diversos Pp estatales que responden a los mismos programas federales.

6. Objetivo del programa. El objetivo o Propósito del Pp Gestión Escolar tiene un nivel de abstracción muy alto, similar al que debe tener el Fin (en términos de la MIR). Lo anterior, da lugar a que el Pp sea demasiado amplio e incluya muchos Componentes disímiles. Así mismo el Propósito no cumple con los criterios de redacción establecidos por la MML. Además, el Árbol de Objetivos está incompleto, no se modificó la versión negativa de las causas y efectos a versión positiva para plantear los objetivos.

7. Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo. El Pp no cuenta con un diagnóstico que le permita identificar y cuantificar con evidencia a su población potencial y objetivo. Si bien el Pp cuenta con los conceptos que usará para la focalización, no los ha definido y operacionalizado, lo que limitará su capacidad de generar padrones de beneficiarios.

8. Análisis de la cobertura geográfica. El Pp Gestión Escolar no cuenta con una identificación espacial (AGEB, localidad, municipio o regiones) del área de enfoque que atenderá el programa durante el ejercicio fiscal 2020.

9. Matriz de indicadores para resultados. El Propósito de la MIR del Pp Gestión Escolar tiene un mayor nivel de abstracción que el problema planteado en el Árbol de Problemas y no está redactado de acuerdo a los criterios establecidos por CONEVAL. Lo anterior genera que la MIR no logre una Lógica Vertical. Los Componentes de la

MIR no cumplen con el criterio de ser los bienes y servicios que otorga el programa. Los bienes y servicios se localizan al nivel de las Actividades por lo que las Actividades que se requieren para alcanzar cada bien y servicio proporcionado no se encuentran en la MIR.

10. Criterios de selección y focalización. No se proporcionó un documento que identifique criterios de elegibilidad a partir de las definiciones de vulnerabilidad y rezago educativo que se emplearán, ni qué grado de vulnerabilidad y rezago educativo deben tener los centros escolares o el alumnado para participar en el Pp Gestión Escolar. No existe definición clara del procedimiento por el cual se seleccionarán a los beneficiarios ni se proporcionó un manual o reglas de operación que detallen los requisitos y procedimientos que tienen que cumplir los beneficiarios para acceder a los bienes y servicios del programa presupuestario.

11. Información estadística para el seguimiento. Solamente para dos de veinte indicadores se proporcionó un Medio de Verificación que tenga una fuente institucional, el nombre del producto estadístico o registro administrativo específico y la periodicidad con la que se realiza el registro de información. No se indica en la MIR el sitio concreto en el que es posible verificar los productos estadísticos y registros administrativos específicos. Finalmente, en cuanto a la existencia y calidad de los padrones de beneficiarios, la UR no proporcionó información sobre los padrones de beneficiarios para ninguno de los bienes y servicios que entrega.

12. Programación de la intervención. El Programa no cuenta con proyección de la población objetivo que atenderá hasta el año 2024, ni con las proyecciones presupuestal y financiera.

Índice

Siglas y abreviaturas	1
Resumen ejecutivo	2
Datos del programa	6
Descripción de la metodología empleada	7
Análisis general.....	9
Valoración final.....	27
Principales hallazgos.....	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones.....	31
Bibliografía	48
Anexos	50
Anexo 1. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	50
Anexo 2. Áreas de oportunidad para elaborar Antecedentes y Diagnóstico para el Programa Presupuestario 445 Gestión Escolar	51
Anexo 3. Duplicidad del programa Gestión Escolar (2019) con otros programas presupuestarios educativos de nivel estatal (2018)	52
Anexo 4. Grado de completitud de los Medios de Verificación de la MIR del Pp Gestión Escolar	54

Análisis de evaluabilidad del Programa Presupuestario 445 Gestión Escolar

Datos del programa

Nombre	Programa Presupuestario 445 Gestión Escolar
Dependencia responsable	Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de Yucatán

Descripción de la metodología empleada

Los Términos de Referencia empleados para llevar a cabo el presente análisis de evaluabilidad consisten en un conjunto de parámetros basados en la Metodología de Marco Lógico, la cual busca mejorar el desempeño del Gobierno Estatal en el modelo administrativo de Gestión para Resultados y el Presupuesto Basado en Resultados. Así, el objetivo general de los TdR es garantizar que los programas presupuestarios cuenten con un diseño mínimo que incluya estándares y parámetros que orienten los recursos a mejorar las condiciones. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Verificar que la información con la que se diseñaron los Programas Presupuestarios es verificable y confiable;
- Verificar la coherencia interna y externa del programa;
- Identificar aspectos susceptibles de mejora que fortalezcan el diseño de los Programas Presupuestarios y su posterior evaluación;
- Fortalecer las intervenciones públicas desde su creación garantizando su evaluabilidad
- Establecer una estrategia de evaluaciones subsecuentes para los próximos cinco años.

Para llevar a cabo el análisis del Pp 445 Gestión Escolar se realizó un análisis documental con información proporcionada por la UR, a través de la SEPLAN, en este sentido es importante mencionar que la información era de carácter preliminar y que durante el proceso de evaluación la UR siguió trabajando en mejorar el diseño de la MIR con el apoyo de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF); adicionalmente se llevó a cabo investigación de evidencia y normativas en materia de educación que fortaleciera el análisis y permitiera generar recomendaciones fundamentadas.

El documento considera la existencia, calidad y disponibilidad de doce elementos de diseño:

1. Antecedentes;
2. Diagnóstico basado en el análisis del problema;
3. Justificación;
4. Alineación con la planeación del desarrollo;
5. Coherencia con otros programas o intervenciones públicas;
6. Objetivo del programa;
7. Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo;
8. Análisis de la cobertura geográfica;
9. Matriz de indicadores para resultados;
10. Criterios de selección y focalización

11. Información estadística para el seguimiento

12. Programación de la intervención

Análisis general

1. Antecedentes

El análisis de los *Antecedentes* consistió en la revisión de nueve criterios relativos a la existencia, calidad y disponibilidad de evidencia nacional e internacional empleada por el Pp Gestión Escolar para conocer las distintas maneras en las que se ha intentado resolver el problema que atiende. El Pp obtuvo una calificación aprobatoria en tres de nueve criterios.

La evidencia proporcionada por la UR incluye un conjunto de documentos de gobierno de nivel federal y estatal sobre modelos, estrategias y convenios desarrollados en años previos; así como una sección de buenas prácticas sobre cuatro programas en el ámbito internacional.

El primer conjunto de documentos es importante ya que presenta el marco teórico e institucional que guió la acción gubernamental en materia educativa en los sexenios previos¹. Los referentes teóricos e institucionales dejan huella en la cultura organizacional de los actores del sector educativo por lo tanto su análisis es fundamental para poder valorar cómo adaptar el Pp Gestión Escolar a los nuevos marcos institucionales. Sin embargo, los documentos por sí solos no constituyen el análisis de antecedentes, son fuentes relevantes para llevar a cabo el análisis

La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación del programa en versiones previas o de programas similares en el ámbito nacional. El Pp Gestión Escolar podría considerar los resultados de la *Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario (215) Gestión Escolar que ejerce recursos del Programa Federal de Escuelas de Tiempo Completo* (2019). Dicha evaluación fue llevada a cabo como parte del Programa Anual de Evaluación 2018 a cargo de la SEPLAN del Gobierno del Estado de Yucatán. La evaluación es pública y accesible lo que le permitiría al Pp cumplir con el criterio de disponibilidad.

Además, es necesario considerar que el Pp Gestión Escolar presenta un riesgo de duplicidad con otros programas presupuestales. Un análisis de coherencia, del diseño actual del Pp Gestión Escolar, con los Pp estatales en materia de educación del 2018 revela duplicidades a nivel de Actividades en tres casos con dos Pp: Con el Pp 68 “Cobertura con equidad en educación básica” existe duplicidad en una Actividad correspondiente a equipamiento y mobiliario. Con el Pp 234 “Gestión pedagógica” existe duplicidad en dos actividades. La primera respecto a la capacitación de docentes de educación básica en el uso y manejo de los materiales

1 SEP y SEGEY 2017; SEGEYa, s.f.; SEGEYb, s.f.

didácticos digitales y de las tecnologías de la información. La segunda respecto a otorgar material didáctico a docentes de educación básica como servicio complementario a la educación (Ver Anexo 3). En el análisis de antecedentes, así como en el de diagnóstico, es necesario valorar en qué medida se han presentado duplicidades en el pasado y si se mantienen considerando el diseño de los Pp en educación para 2020. Evitar duplicidades en los nuevos programas presupuestarios de educación podría permitir un uso más eficiente y eficaz de los recursos en los próximos ejercicios fiscales.

En cuanto al segundo tipo de información, los programas del ámbito internacional, cabe decir que estos no son equivalentes al Pp Gestión Escolar. Es necesario aclarar de qué manera sus acciones o hallazgos influyeron en el diseño del Pp Gestión Escolar, para lo cual sería pertinente recurrir a evaluaciones que valoren los logros y fallos de dichos programas. Con respecto al criterio de disponibilidad de la información, cabe señalar que se proporcionan vínculos a los sitios web de los programas pero no a evaluaciones o análisis sobre el programa.

En suma, para la elaboración de una sección de Antecedentes, se le recomienda al Pp Gestión Escolar realizar un análisis que tome en cuenta: A. Los resultados de la implementación del programa en años o versiones previas (Considerar los hallazgos de la Evaluación de Diseño 2019); B. Las posibles duplicidades que han existido en ejercicios presupuestales previos; C. Evaluaciones con rigor técnico y accesibles al público, de programas similares implementados en otros Estados; D. La información proporcionada en los documentos con modelos, estrategias y convenios desarrollados en gobiernos previos (en el Anexo 2 se propone una guía para la construcción de los antecedentes a partir de esa información); E. Selección y análisis de programas del ámbito internacional que mantengan semejanzas con el Pp Gestión Escolar y de los cuales se cuente con evaluaciones rigurosas y accesibles al público.

2. Diagnóstico basado en el análisis del problema

El análisis del *Diagnóstico* del Pp Gestión Escolar consistió en la revisión de 18 criterios sobre la existencia, calidad y disponibilidad del análisis. El Pp obtuvo una calificación aprobatoria en siete criterios.

La información facilitada por la UR no contiene un documento integrado de diagnóstico que exponga el análisis del problema. El Pp solo cuenta con un Árbol de Problemas, el cual no permite analizar la problemática en el tiempo y validar si el análisis está sustentado en evidencia.

Los problemas identificados en el Árbol de Problemas del Pp Gestión Escolar no están considerados en el Diagnóstico de la educación en el estado como parte del PED 2018-2024². La elaboración de un Diagnóstico para el Pp Gestión Escolar contribuiría en gran medida a entender la diversidad de problemas que afectan la calidad educativa. Existen diagnósticos parciales³ de los problemas que identifica el Pp Gestión Escolar, correspondiente a sexenios previos, sin embargo esos datos están desactualizados.

Respecto al planteamiento lógico del problema en el Árbol de Problemas, es preciso tomar en cuenta lo propuesto en la MML. Actualmente, el problema se plantea de manera abstracta y amplia: “Los centros escolares de nivel inicial y básico no mejoran los servicios ofrecidos a la comunidad educativa”. La abstracción y amplitud da lugar a un gran número y variedad de causas que se convierten en Componentes y Actividades muy disímiles⁴ los unos de los otros. Este grado de diversidad de Componentes y Actividades dificulta la *lógica vertical* del programa; es decir, que las Actividades actúen como un conjunto coherente que ayude a lograr cada uno de los componentes y estos a su vez logren el Propósito del programa.

El Pp Gestión Escolar no identifica de manera explícita cómo contribuye a la resolución de problemas planteados por la Agenda 2030. Sin embargo, sí incluye

2 Si bien el PED 2018-2024 cuenta con Objetivos y Estrategias afines a los Componentes del Pp Gestión Escolar, no incluye un Diagnóstico que dé cuenta de porqué son necesarios.

3 Un ejemplo es la Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica, (SEGEYb s.f.) elaborada para el período 2012-2018. Dicho documento podría ser un insumo para darle un enfoque cronológico al Diagnóstico. Así mismo, el Modelo de Gestión Regional para la Educación Básica del Estado de Yucatán (SEGEYa s.f.), elaborado para el período de 2007 a 2012, brinda un marco teórico para entender el problema de la gestión escolar que podría ser útil como guía teórica para elaborar la sección de Diagnóstico.

4 Por ejemplo, el Pp incluye Actividades como talleres para la paz y mediación de conflictos, simplificación de trámites administrativos, construcción de comedores y entrega de recursos para la autogestión de los centros escolares.

Actividades en su MIR dirigidas a combatir la desigualdad que enfrentan los estudiantes de origen indígena y los estudiantes con algún tipo de discapacidad. Ahora bien, no incluye un análisis con perspectiva de género de cómo el problema afecta de manera diferenciada a estudiantes, docentes o administrativos. Tampoco se realiza una identificación geográfica de la ubicación de los centros escolares que presentan mayores niveles de vulnerabilidad y rezago.

En conclusión, la falta de un diagnóstico del problema contribuye a que el planteamiento del problema sea abstracto y ambiguo y la lógica vertical del Pp Gestión Escolar se pierda. La UR del Pp Gestión Escolar ya ha identificado documentos relevantes para elaborar un Diagnóstico que pueden ayudar a darle un enfoque cronológico y teórico al análisis del problema (SEGEYa s.f.; SEGEYb s.f.). Por lo tanto, se recomienda integrar un diagnóstico, basado en evidencia, que profundice tanto en la delimitación del problema como en sus causas y efectos; considerando la información de los documentos relevantes que la UR ya ha identificado.

3. Justificación

El análisis de la *Justificación* del Pp Gestión Escolar consistió en la revisión de 9 criterios sobre la existencia, calidad y disponibilidad de un análisis que argumente porqué el diseño propuesto para el Pp es la alternativa más adecuada a las circunstancias y con la mayor probabilidad de éxito. El Pp Gestión Escolar obtuvo una calificación aprobatoria en 2 de los criterios.

El Pp Gestión Escolar no cuenta con una justificación. No se realizó un análisis de alternativas que compare los distintos servicios que son factibles de entregar para solventar el problema, considerando su rentabilidad económica y su aceptación social. Tampoco se analizaron las distintas alternativas que existen para proveer los servicios que el Pp Gestión Escolar provee. Dado que el Pp incluye una gran cantidad y variedad de servicios educativos sería pertinente que la UR analice la pertinencia de que todos se incluyan en el mismo Pp o si podrían incluirse, de manera más coherente y eficiente, en otros programas presupuestarios.

Se recomienda elaborar la justificación posterior al análisis de antecedentes y diagnóstico y tomando en cuenta el análisis de coherencia con otros programas presupuestarios. Se sugiere que la Justificación incluya un análisis de alternativas que explique por qué el Pp Gestión Escolar debe brindar los servicios que actualmente incluye en su diseño. Así mismo es preciso señalar que el Pp se justifica por los derechos humanos que busca garantizar en concordancia con la Agenda 2030. Para lo cual se puede emplear bibliografía que propone metodologías para adaptar la Agenda 2030 al diseño de los programas públicos mexicanos (PNUD 2019).

4. Alineación con la planeación del desarrollo

El análisis de la *Alineación con la planeación del desarrollo* consistió en la revisión de cinco criterios sobre la existencia y calidad de la vinculación del Pp Gestión Escolar con los lineamientos de Planeación Democrática Nacional. El Pp obtuvo una calificación aprobatoria en tres criterios.

Con respecto a la alineación con la Agenda 2030, la información proporcionada por UR no identifica explícitamente los Objetivos y Metas con los cuales el Pp se encuentra alineado; hace referencia a objetivos que forman parte del PED.

El Pp Gestión Escolar contribuye al eje 2 de Bienestar del PND 2019-2024, el cual incorpora los objetivos relativos a los ámbitos educativos y de alimentación; sin embargo la alineación no se señala de manera explícita en la información proporcionada por la UR.

En términos de la alineación con el PED, se identifica correctamente el Eje “Yucatán con calidad de vida y bienestar social” en el cual se encuentra el Pp Gestión Escolar. Así mismo se identifica correctamente que el Pp se encuentra vinculado a la Política Pública “Educación integral de calidad” y a sus respectivos Objetivos y Estrategias. Hace falta identificar otras Políticas Públicas con las cuales está alineado el Pp como “Hambre cero” y “Pueblos indígenas”.

Es importante que el Pp señale su alineación con objetivos de alimentación, además de su alineación con objetivos educativos, debido a que incluye dos servicios relacionados a la mejora de la alimentación infantil: Actividad 3.5 - Construir comedores escolares; Actividad - 6.2 Dar servicio de escuelas con jornada ampliada. La segunda actividad está vinculada al Programa de Escuelas de Tiempo Completo el cual propone que la jornada ampliada además de incrementar el tiempo diario de aprendizaje de los alumnos es necesario ofrecerles alimentos saludables diariamente (SEP 2018).

Asimismo, el Pp Gestión Escolar, en su Componente 4 “Acciones de Inclusión y Equidad Educativa fomentadas en el centro escolar” incluye dos Actividades que impactan en la inclusión educativa de los niños de origen indígena: Actividad 4.1 - Entregar material didáctico y/o diversificado a docentes de educación indígena y especial; Actividad 4.2 - Dar capacitación a docentes de educación especial e indígena. Por lo tanto, también es importante que el Pp señale su alineación con los objetivos de desarrollo dirigidos a la población de origen indígena

A partir de lo señalado en este apartado, se le recomienda al Pp Gestión Escolar hacer explícito que se encuentra alineado con los ODS: 2. Hambre cero (Meta 2.1); 4. Educación de Calidad (Metas 4.2 y 4.5). Así mismo es necesario hacer explícita la relación del Pp con el PND en el eje de Bienestar. Finalmente, incluir Hambre cero y

Pueblos indígenas como Políticas Públicas del PED con las cuales el Pp Gestión Escolar se encuentra alineado.

5. Coherencia con otros programas o intervenciones públicas

En el diseño de los Pp, el análisis de coherencia con otros programas de nivel federal y estatal permite generar sinergias y evitar duplicidades⁵. La “coherencia entre políticas” implica que las políticas públicas (en este caso programas presupuestarios) interactúan y esa interacción puede potenciar u obstaculizar el desempeño de las mismas y así favorecer o limitar el logro de un fin mayor (Cejudo y Michel 2016, p. 11). La coherencia (o la falta de ella) se puede dar a nivel de los objetivos, de los instrumentos o de la población objetivo. El Pp Gestión Escolar obtuvo calificación aprobatoria en uno de los tres criterios analizados relativos a la existencia y calidad de su análisis de coherencia.

El análisis de coherencia del Pp Gestión Escolar se limita únicamente a programas de nivel federal. El Pp Gestión Escolar, al igual que otros Pp estatales de educación, brinda bienes y servicios derivados de diversos programas federales⁶. La información proporcionada por UR no permite entender cómo se evitan duplicidades en la implementación de los diversos Pp estatales que responden a los mismos programas federales.

No se realizó un análisis de coherencia de la relación del Pp Gestión Escolar con otros programas presupuestarios en materia de educación que están en proceso de diseño. En el análisis del elemento *Antecedentes* se encontró que el Pp Gestión Escolar, tal cual está diseñado ahora, presenta duplicidades con otros programas presupuestarios implementados en 2018. Es decir, existe un riesgo importante de que tales duplicidades se mantengan si el diseño de dichos programas y sus Actividades en la MIR no varían.

Se recomienda realizar un análisis de coherencia en el que se expliquen los mecanismos de coordinación para evitar duplicidades del Pp Gestión Escolar con otros programas estatales en materia de educación. Para realizar el análisis será de utilidad hacer explícita las poblaciones objetivo tanto del Pp Gestión Escolar como las de los programas con los cuales hay posibles duplicidades.

5 Evitar duplicidades implica que “cada una de las políticas atienda un tipo de población que padece el problema público [...] pero sin que una misma población pueda ser sujeto de atención de dos políticas” esto a fin de evitar ineficiencias, inequidades y fallas en la cobertura (Cejudo y Michel 2016, p.16).

6 “Escuelas de Tiempo Completo”, “Programa Nacional de Convivencia Escolar”, “Programa de Inclusión y Equidad Educativa” y el “Programa de Fortalecimiento a la Autonomía de Gestión Escolar”.

6. Objetivo del programa

El objetivo del programa corresponde al nivel Propósito en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). El Propósito “es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes y servicios que produce el programa” (CONEVAL 2013, p.31) y éste debe buscar contribuir a lograr un fin más amplio, el cual es objetivo de desarrollo cuya solución es viable en el mediano y largo plazo. El análisis del *Objetivo del programa* consistió en la revisión de dos criterios; el Pp Gestión Escolar no obtuvo una calificación aprobatoria en ninguno de los dos.

En el caso del Pp Gestión Escolar el Propósito es: “Mejorar, con igualdad y equidad, la calidad educativa en las escuelas de educación inicial y básica públicas en el estado de Yucatán”. El Propósito tiene un nivel abstracción muy alto. Similar al que debe tener el Fin (Objetivo estratégico de desarrollo). Lo anterior, da lugar a que el Pp sea demasiado amplio e incluya muchos Componentes disímiles.

Con respecto a la redacción del Propósito es necesario “expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr” por lo que no es correcto iniciar el Propósito con un verbo (CONEVAL 2013, p.32). En el caso de Gestión Escolar se sugiere que la redacción del Propósito se exprese de la siguiente manera:

<i>Redacción original</i>	<i>Redacción de acuerdo a los criterios de CONEVAL</i>
Mejorar, con igualdad y equidad, calidad educativa en las escuelas de educación inicial y básica públicas en el estado de Yucatán	Las escuelas públicas de educación inicial y básica en el Estado de Yucatán ofrecen calidad educativa con igualdad y equidad.

También es necesario señalar que si bien se cuenta con Árbol de problemas, el Árbol de Objetivos está incompleto, no se modificó la versión negativa de las causas y efectos a versión positiva para plantear los objetivos.

Se recomienda delimitar el Propósito del programa para que atienda un problema más concreto y sus Componentes sean coherentes entre sí. Así mismo, es importante convertir el Árbol de Problemas en Árbol de objetivos. Lo anterior ayudará a mantener la congruencia entre los problemas planteados y el Propósito de la MIR. Así mismo se recomienda seguir las pautas de redacción del Propósito recomendadas por el CONEVAL (2013).

7. Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo

La población potencial está compuesta por el total de población que presenta el problema que justifica el programa y la población objetivo es el subconjunto de la población potencial que el programa tiene planeado atender en un período de tiempo (SHCP s.f., p.28). Un área de enfoque “hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones”, por ejemplo, “organismos operadores con deficiencias” para entregar algún servicio (SHCP s.f., p.28). En el caso del Pp Gestión Escolar al referirse a centros escolares como población objetivo podría pensarse que se trata de un área de enfoque. Sin embargo los servicios que ofrece están dirigidos a la población estudiantil, docente y administrativa, por lo tanto el presente análisis se hace bajo los conceptos de población potencial y objetivo.

De los seis criterios revisados, sobre la existencia, calidad y disponibilidad de evidencia para la delimitación de la población potencial y objetivo, el Pp Gestión Escolar obtuvo una calificación aprobatoria en dos criterios.

La población potencial del Pp Gestión Escolar son los centros escolares de educación inicial y básica de Yucatán con estudiantes en situación de vulnerabilidad. En tanto que la población objetivo son los centros escolares de educación inicial y básica de Yucatán con estudiantes en situación de vulnerabilidad y con un grado alto de rezago educativo. La primera limitación de la población potencial definida por el Pp es que no hay un diagnóstico que permita distinguir qué centros escolares presentan el problema definido por el programa y cuáles no (El problema definido por el programa es “Centros escolares que no mejoran sus servicios”). Para hacer esa distinción se emplea el criterio de vulnerabilidad; sin embargo no se proporciona una operacionalización del mismo. Dado que el criterio de vulnerabilidad caracteriza a las personas y no a los centros escolares surge el problema de tener que definir el número de estudiantes vulnerables que el centro debe tener para calificar en el programa. Este criterio parte del supuesto de que los centros escolares cuentan con un registro del número de estudiantes en vulnerabilidad.

Para la focalización de la población objetivo la UR agrega el factor rezago educativo, pero no se brinda una operacionalización del mismo. Hay comunidades con distintos grados de rezago educativo; habría que definir el nivel de rezago con el que se calificaría para el programa y si entrarían todos los centros escolares de dichas comunidades al programa.

Las actividades que componen al programa van dirigidas a estudiantes, docentes y/o al personal directivo. Al respecto no existe un criterio para tomar en cuenta la variación en el número de esas poblaciones y cómo esto puede influir en la cantidad de bienes y servicios que el centro escolar reciba del programa.

Se recomienda elaborar un diagnóstico que permita identificar a la población potencial que presenta los problemas identificados por el Pp Gestión Escolar. Así mismo se recomienda operacionalizar los conceptos que servirán para focalizar a la población objetivo: vulnerabilidad y rezago educativo, en el caso del Pp Gestión Escolar. Se puede emplear evidencia pública y accesible generada por el CONEVAL. También se recomienda verificar la existencia de padrones de beneficiarios de las diversas poblaciones que aborda el programa (estudiantes, docentes, administrativos) que permita cuantificar a la población.

8. Análisis de la cobertura geográfica

La revisión del *Análisis de la cobertura geográfica* del Pp Gestión Escolar consistió en la revisión de un criterio de existencia de la ubicación territorial de la población objetivo y para atender en el ejercicio fiscal en curso. Dicho análisis territorial debe presentarse, dependiendo de las características del problema y de la disponibilidad de la información, con la máxima desagregación geográfica posible. El Pp Gestión Escolar no obtuvo una calificación aprobatoria en el criterio mencionado.

El Pp gestión escolar no cuenta con una identificación espacial (AGEB, localidad, municipio o regiones) del área de enfoque que atenderá el programa durante el ejercicio fiscal 2020. Considerando que el Pp Gestión Escolar presenta posibles duplicidades con otros programas de nivel federal y estatal, y tiene deficiencias en la focalización de su población objetivo, se recomienda elaborar el análisis de cobertura geográfica.

9. Matriz de indicadores para resultados

El análisis de la *MIR* consistió en la revisión de 12 criterios sobre la existencia, calidad y disponibilidad de la información que contiene. El Pp Gestión Escolar obtuvo una calificación aprobatoria en cinco elementos.

El Propósito de la MIR del Pp Gestión Escolar tiene un mayor nivel de abstracción que el problema planteado en el Árbol de Problemas. Esto puede deberse a que el Árbol de Problemas no fue convertido en Árbol de Objetivos, por lo que se perdió el vínculo que va de Problema a Objetivo Central a Propósito. Así mismo, el Propósito no cumple los criterios de redacción (Ver el análisis del Objetivo del programa). De igual manera que en el Propósito, el Fin no corresponde a lo que se planteó en el Árbol de Problemas, tiene un nivel de abstracción mayor. En la redacción del Fin el Pp usa el verbo “mejorar”, siendo que de acuerdo a la MML y a CONEVAL se debe emplear el verbo “contribuir” para dejar en claro que “el programa no es el único que debe intervenir para el logro de dicho fin” (2013 p. 35).

El Pp Gestión Escolar cuenta con seis componentes. Estos no cumplen con el criterio de ser los bienes y servicios concretos que el Pp otorga (CONEVAL 2013, p.37). En el caso del Pp Gestión Escolar los bienes y servicios están en el nivel de las Actividades. En consecuencia, las Actividades que se requieren para alcanzar cada bien y servicio proporcionado no se encuentran en la MIR.

Dado el nivel de abstracción del Propósito es posible argumentar que la MIR del Pp Gestión Escolar pierde la Lógica Vertical. Es decir, el conjunto de los Componentes y Actividades, considerando los supuestos, no son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito; éste es demasiado amplio. Se recomienda reducir el nivel de abstracción de todos los elementos de la MIR para coincidir con lo propuesto por la MML.

Con respecto a los Supuestos, algunos de ellos no cumplen con ser riesgos que están fuera del ámbito de gestión del programa. Así mismo, hacen falta supuestos para diversas actividades y componentes. En el caso de los Indicadores, en general, a la Pp Gestión Escolar le hace falta establecer líneas base y metas a lograr así como indicar la frecuencia con la cual se van a medir los Indicadores (CONEVAL 2013, p. 50).

Se emplea el mismo indicador para medir los Resultados (corto plazo) y el Impacto (largo plazo) a nivel Propósito y Fin respectivamente: “Promedio del Aprendizaje en Lenguaje y Comunicación y Matemáticas de la Prueba PLANEA, Educación primaria y secundaria”. Al respecto se recomienda considerar otros indicadores, que puedan complementar al de resultados en pruebas estandarizadas para medir calidad educativa. Se sugiere esto debido a que hay evidencia de que, en el contexto mexicano, ligar los resultados de las pruebas estandarizadas a incentivos

presupuestales puede generar el efecto no deseado de que docentes y directivos se enfoquen en lograr buenas calificaciones para la prueba y no en la educación general que están recibiendo los alumnos (Backhoffen & Contreras, 2014).

10. Criterios de selección y focalización

El análisis de los *Criterios de selección y focalización* consiste en revisar si el Pp cuenta con los requisitos y procedimientos que tiene que cumplir el beneficiario para acceder a cada uno de los bienes y servicios que entrega el programa; lo cual es importante para evitar excluir a personas que cumplen con los requerimientos o incluir a personas que no forman parte de la población objetivo. Para el análisis, se revisaron tres criterios relativos a la existencia, calidad y disponibilidad de documentación sobre los criterios de selección; así como un criterio de existencia de documentación relativa a la focalización. El Pp Gestión Escolar no obtuvo una calificación aprobatoria en ninguno de los cuatro criterios.

El Pp Gestión Escolar tiene como población objetivo a estudiantes, docentes y personal administrativo de los centros escolares de educación inicial y básica de Yucatán cuyos estudiantes estén en situación de vulnerabilidad y rezago educativo. Entre la información proporcionada por la UR no se encuentra un documento que identifique criterios de elegibilidad a partir de las definiciones de vulnerabilidad y rezago educativo que se emplearán, ni qué grado de vulnerabilidad y rezago educativo debe tener el alumnado para participar en el Pp Gestión Escolar. No existe definición clara del procedimiento por el cual se seleccionarán a los beneficiarios ni se cuenta con un manual o reglas de operación que detallen los requisitos y procedimientos que tienen que cumplir los beneficiarios para acceder a los bienes y servicios del programa presupuestario.

Es necesario destacar que el Pp Gestión Escolar, por medio del Convenio Marco de Coordinación, proporciona bienes y servicios que corresponden a programas presupuestarios de nivel federal sujetos a Reglas de Operación. De acuerdo a las ROP de dichos programas es necesario establecer un Convenio para la Operación de los Programas Federales (SEP 2019) con el propósito de que los niveles federal y estatal se comprometan a colaborar para adecuar las Reglas de Operación de acuerdo a las especificaciones particulares de la región en dónde se implementa el Pp con el fin de optimizar su operación.

Considerando lo anterior, se recomienda elaborar un documento que exprese con claridad y detalle los requisitos para ser beneficiario del Pp Gestión Escolar que garantice evitar errores de exclusión e inclusión de la población objetivo. Así mismo se recomienda elaborar las reglas de operación que detallen los requisitos y procedimientos que tienen que cumplir los beneficiarios para acceder a los bienes y servicios del programa presupuestario. La UR deberá difundir las ROP de manera pública.

11. Información estadística para el seguimiento

El análisis de la *Información estadística para el seguimiento* consistió en la revisión de seis criterios. Los primeros dos corresponden a la existencia y calidad de los Medios de verificación. El tercero a la existencia de registros administrativos en el Inventario de Registros Administrativos. Los últimos tres a la existencia y calidad del padrón de beneficiarios. El Pp Gestión Escolar obtuvo una calificación aprobatoria en tres de los seis criterios.

Con respecto a la existencia de los Medios de verificación para cada Indicador: en dos casos se proporcionó la fuente institucional, el nombre del producto estadístico o registro administrativo específico y la periodicidad con que se realiza el registro de la información; en cinco casos se proporcionó sólo la fuente institucional y el nombre del producto estadístico o registro administrativo específico; en 11 casos se proporcionó únicamente la fuente institucional; en un caso no se cuenta con Medio de Verificación y en otro caso no se cuenta con Indicador ni Medio de Verificación (En el Anexo 4 se indica que elemento de la MIR corresponde a cada caso).

En términos de calidad, la mayor parte de los Medios de verificación seleccionados por el Pp Gestión Escolar provienen del Sistema de Información para la Gestión Educativa de la SEGEY por lo que se infiere cumplen con los estándares de generación de información. Sin embargo, cabe señalar que no se indica en la MIR el sitio concreto en el que es posible verificar los productos estadísticos y registros administrativos específicos. Así mismo no se indica el nombre específico con el que se encuentran registradas las bases de datos en el Inventario de Registros Administrativos. Finalmente, en cuanto a la existencia y calidad de los padrones de beneficiarios, la UR no proporcionó información sobre los padrones de beneficiarios para ninguno de los bienes y servicios que entrega.

Por lo tanto, se recomienda en la sección de Medios de Verificación de la MIR incluir para todos los indicadores la fuente institucional, el nombre específico del producto estadístico y la periodicidad con la que el dato se genera (la periodicidad es relevante para saber cuándo y cada cuánto se podrá dar seguimiento al progreso del indicador). Así mismo, es necesario incluir enlaces a sitios electrónicos oficiales donde sea posible verificar el progreso del indicador (no es suficiente con el sitio general de los Sistemas de Información). También es importante mencionar el nombre específico con el que los registros administrativos se encuentran en el Inventario de Registros Administrativos. Con respecto a los padrones de beneficiarios, se recomienda elaborar y hacer públicos los padrones de beneficiarios para cada uno de los bienes y servicios que el Pp Gestión Escolar entrega. Los padrones de beneficiarios deberán contar con al menos un identificador que permita

integrar la información en un padrón único de beneficiarios; así como con catálogos y clasificadores que permita garantizar la homogenización de la información.

12. Programación de la intervención

El análisis de la *Programación de la intervención* implica corroborar si el Pp cuenta con tres tipos de proyecciones: proyección de la población objetivo que atenderá al menos hasta el 2024; proyección del dinero que necesitaría para cada ejercicio fiscal hasta el 2024; y proyección del origen del dinero que necesitaría para cada ejercicio fiscal hasta 2024. El Pp Gestión Escolar no cuenta con ninguno de los tres tipos de proyecciones.

Con respecto a la población objetivo se concluyó en el análisis de la *Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo* que el Pp Gestión Escolar no cuenta con un diagnóstico que permita identificar a la población potencial. Tampoco cuenta con la definición técnica de los conceptos (vulnerabilidad y rezago educativo) que le permitirían focalizar a la población objetivo. Así mismo hace falta una lista de padrones de beneficiarios para cada uno de los bienes y servicios que provee. Estos elementos serán fundamentales para poder elaborar la proyección hacia el año 2024 del Pp Gestión Escolar.

En cuanto a las proyecciones presupuestales y financiera, la UR en general no proporcionó información sobre el monto y el origen de los recursos que empleará el Pp Gestión Escolar. Cabe señalar que la Evaluación de Diseño (2019, p.8) detectó que el 84% de los recursos que ejerció el Pp Gestión Escolar, en 2017, provino del Programa Federal Escuelas de Tiempo Completo. En el diseño actual, de las 21 Actividades que incluye el Pp en su MIR solo dos corresponden a bienes y servicios relativos a las Escuelas de Tiempo Completo. Por lo tanto, es necesario hacer público el origen del financiamiento para el ejercicio presupuestal 2020. En caso de depender de los recursos del programa federal Escuelas de Tiempo Completo sería pertinente gestionar nuevas fuentes de financiamiento en otros programas federales que son afines a los bienes y servicios que el Pp busca proporcionar.

Para poder elaborar la proyección de población objetivo se recomienda elaborar un diagnóstico que permita identificar la población potencial; definir los criterios técnicos que permitan delimitar la población objetivo; generar padrones de beneficiarios; y finalmente definir la población que se atenderá anualmente con miras al 2024. Para elaborar las proyecciones presupuestales y financieras se recomienda hacer explícito el monto y el origen de los recursos que empleará el Pp Gestión Escolar.

Valoración final

Elemento básico de diseño	Criterios evaluados	Criterios cumplidos	Criterios cumplidos y aprobados	Criterios no cumplidos	Ponderación del elemento	Calificación por elemento
1. Antecedentes	9	3	3	6	5%	4
2. Diagnóstico basado en el análisis del problema	18	9	7	9	15%	3.27
3. Justificación	9	2	2	7	10%	1.4
4. Alineación con la planeación del desarrollo	5	3	3	2	6%	4.4
5. Coherencia con otros programas o intervenciones públicas	3	2	1	1	4%	3.85
6. Objetivo del programa	2	1	0	1	4%	3
7. Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	6	2	2	4	7%	2.1
8. Análisis de la cobertura geográfica	1	0	0	1	5%	0
9. Criterios de selección y focalización	4	2	0	2	10%	3
10. Matriz de indicadores para resultados	12	9	5	3	20%	6
11. Información estadística para el seguimiento	6	3	3	3	10%	3.1
12. Programación de la intervención	3	0	0	3	4%	0
Totales	78	36	26	42	Calificación global del Pp Gestión Escolar: 3.303	

Principales hallazgos

En esta sección se presentan los principales hallazgos del análisis de evaluabilidad del Pp Gestión Escolar. Del total de 78 criterios que incluyen los términos de referencia para el análisis de evaluabilidad, este programa cumple con 36 criterios. De dichos criterios 26 tienen calificación aprobatoria (mayor a 6 en una escala de 0 a 10). A continuación se presentan los hallazgos principales del análisis:

El Pp Gestión Escolar no cuenta con un análisis integrado de antecedentes, diagnóstico y justificación. Sin embargo, ha identificado documentos relevantes que pueden servir de fuente para realizar dichos análisis. Los problemas que ha identificado en su Árbol de Problemas no están abordados en el diagnóstico de la educación en el Estado de Yucatán del PED 2018-2024; por lo que la elaboración de un Diagnóstico para el Pp contribuiría en gran medida a entender la diversidad de problemas que afectan la educación en Yucatán.

El Pp cuenta con una evaluación de diseño de la versión que se implementó en el ejercicio presupuestal 2017, *Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario (215) Gestión Escolar que ejerce recursos del Programa Federal de Escuelas de Tiempo Completo* (2019). Dicha evaluación es un documento relevante a considerar para la elaboración de un análisis de antecedentes y diagnóstico.

Si bien el Pp se propone brindar bienes y servicios que responden a las metas de desarrollo de la Agenda 2030, el PND 2019-2024 y el PED 2018-2024, no ha identificado de manera explícita y completa su alineación con los objetivos, metas o políticas públicas de dichos planes de desarrollo.

El Pp se propone focalizar su atención hacia la población más vulnerable de Yucatán. Sin embargo, no ha identificado los criterios técnicos para operacionalizar los conceptos que le permitan delimitar a su población potencial y objetivo. No cuenta con evidencia que le permita cuantificar a la población potencial y objetivo, ni ubicarla geográficamente. Si bien enfatiza la necesidad de una atención a la población indígena y con alguna discapacidad, no integra la perspectiva de género.

Con respecto a la MIR, el Pp Gestión Escolar presenta problemas para lograr la Lógica Vertical propuesta por la MML. Así mismo, presenta un riesgo de duplicidad a nivel Actividades de la MIR con otros programas presupuestales estatales en materia de educación.

El Pp proporciona diversos bienes y servicios que corresponden a programas presupuestarios de nivel federal sujetos a ROP. Sin embargo, no cuenta con ROP adaptadas al contexto local. Tampoco proporcionó los padrones de beneficiarios para cada uno de los bienes y servicios que entrega. Finalmente, cabe señalar que el Pp no explicita el origen de los recursos que le permitirán tener sustentabilidad financiera.

Conclusiones

El Pp Gestión Escolar cuenta con la fortaleza de haber identificado problemas en materia de educación que no están considerados en el Diagnóstico de la educación en Yucatán del PED 2018-2024. Sin embargo, la ausencia de un análisis de antecedentes, diagnóstico y justificación basado en evidencia, así como un conjunto de limitaciones en la MIR limitan las posibilidades de que el Pp sea evaluado y se pueda conocer en qué medida contribuye al logro de objetivos de desarrollo. La elaboración de los análisis de antecedentes, diagnóstico y justificación contribuirían, en gran medida, a entender con mayor profundidad la diversidad de problemas que afectan a la educación del estado. Así mismo, dichos análisis permitirían saldar las limitaciones que presenta la MIR.

En concreto, la ausencia de un análisis de antecedentes limita la capacidad del Pp Gestión Escolar de adaptar su propuesta a los nuevos marcos institucionales. Cabe destacar que la UR ya ha identificado documentos relevantes que pueden servir de fuente para realizar dicho análisis. Así mismo, la falta de un análisis de antecedentes le impidió al Pp Gestión Escolar identificar que existe un riesgo de duplicidad con otros programas presupuestales estatales en materia de Educación.

El Pp Gestión Escolar no identifica, de manera explícita y adecuada los objetivos, metas y políticas públicas con las cuales se encuentra alineado. Lo anterior le impide al Pp demostrar en qué medida contribuye a la planeación democrática nacional y a los objetivos de desarrollo regionales, nacionales y globales.

La falta de un análisis de diagnóstico del problema impacta negativamente en la capacidad del Pp Gestión Escolar de identificar correctamente las poblaciones potenciales y objetivo en las cuales debe centrar sus esfuerzos. Probablemente, la falta de un análisis de diagnóstico también influyó negativamente en la capacidad del Pp de delimitar adecuadamente el problema y el propósito del programa. Ambos son demasiado amplios y abstractos, lo que impide que el Pp logre una lógica vertical parsimoniosa en términos de la MML. Dado que el Pp incluye una gran cantidad y variedad de servicios educativos, sería pertinente que la UR analice la pertinencia de que todos se incluyan en el mismo Pp, o valore si podrían incluirse de manera más coherente y eficiente en otros programas presupuestarios.

Finalmente, cabe destacar que el Pp Gestión Escolar cuenta con una oportunidad y una amenaza. La oportunidad es que el Pp cuenta con una evaluación de diseño reciente que le permitirá nutrir su análisis de diagnóstico y antecedentes. La amenaza consiste en el riesgo de falta de sustentabilidad financiera. El programa, en versiones previas, dependió en gran medida de los recursos financieros del programa federal Escuelas de Tiempo Completo. Considerando que de las veintiún Actividades que incluye el Pp en su MIR solo dos corresponden a bienes y servicios

relativos a las Escuelas de Tiempo Completo, es necesario hacer público el origen del financiamiento para el ejercicio presupuestal 2020. En caso de depender de los recursos del programa federal Escuelas de Tiempo Completo sería pertinente gestionar nuevas fuentes de financiamiento en otros programas federales que son afines a los bienes y servicios que el Pp busca proporcionar.

Recomendaciones

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Antecedentes	Programas previos	Debilidad	La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación del programa en versiones previas. El Pp cuenta con Evaluación de diseño a la versión que se implementó en 2017. No se incluyeron los resultados de dicha evaluación.	Realizar un análisis que tome en cuenta los resultados de la implementación del programa en años o versiones previas. Considerar los resultados de la Evaluación de Diseño 2019.	NI
Antecedentes	Componentes previos	Debilidad	El programa no considera los componentes de programas previos para identificar los bienes y servicios que son factibles de entregar.	Realizar un análisis que tome en cuenta el diseño y los resultados del programa en años o versiones previas.	NI
Antecedentes	Resultados de programas	Oportunidad	La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación del programa en versiones previas. El Pp cuenta con Evaluación de diseño a la versión que se implementó en 2017. No se incluyeron los	Realizar un análisis que tome en cuenta los resultados de la implementación del programa en años o versiones previas. Considerar los hallazgos de la Evaluación de Diseño 2019.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			resultados de dicha evaluación.		
Antecedentes	Evidencia nacional	Debilidad	La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación de programas similares en el ámbito nacional.	Considerar evaluaciones, con rigor técnico y accesibles al público, de programas similares implementados en otros Estados.	NI
Antecedentes	Evidencia nacional	Debilidad	La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación de programas similares en el ámbito nacional.	Considerar evaluaciones, con rigor técnico y accesibles al público, de programas similares implementados en otros Estados.	NI
Antecedentes	Evidencia nacional	Debilidad	La UR no proporcionó evidencia sobre los resultados de la implementación de programas similares en el ámbito nacional.	Procurar que las evaluaciones empleadas para la construcción de una sección de Antecedentes sean accesibles y de preferencia públicas.	NI
Antecedentes	Evidencia internacional	Fortaleza	Si cuenta con información referente a Pp del ámbito internacional.	No hay recomendación.	NI
Antecedentes	Evidencia internacional	Debilidad	Los programas del ámbito internacional no son homólogos ni similares al Pp Gestión Escolar	Aclarar de qué manera sus acciones o hallazgos influyeron en el diseño del Pp Gestión Escolar, para lo cual sería pertinente recurrir a evaluaciones que valoren los logros y fallos de dichos programas.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Antecedentes	Evidencia internacional	Debilidad	Si se proporciona vínculos a sitios web con información de los programas internacionales.	Proporcionar vínculos a evaluaciones o análisis sobre la implementación o resultados del programa, de preferencia de accesibilidad pública. No a las páginas generales de los programas.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación del problema	Debilidad	No se identifica claramente el problema. El problema se plantea de manera abstracta y amplia	Reducir la amplitud y abstracción en el planteamiento del problema.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación del problema	Debilidad	La identificación del problema no se basa en un análisis estadístico y con evidencia.	La UR del Pp Gestión Escolar ya ha identificado documentos relevantes para elaborar un Diagnóstico que pueden ayudar a darle un enfoque cronológico y teórico al análisis del problema. Integrar dichos documentos en un diagnóstico.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación del problema	Fortaleza	El Pp Gestión Escolar cuenta con información para el diagnóstico pública y accesible. Sin embargo, no la información no ha sido analizada.	Realizar un análisis de la información que se ha recopilado. Ver Anexo 2	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de las causas	Fortaleza	Sí enlista las causas principales que originan la existencia del problema.	No hay recomendación	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de las causas	Debilidad	No presenta evidencia empírica de la relación directa entre causas y el problema.	Indicar la evidencia que fue empleada para plantear las causas y efectos.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de las causas	Debilidad	No presenta evidencia empírica de la relación directa entre causas y el problema.	Emplear información accesible y pública.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Enfoque Agenda 2030	Debilidad	El Pp Gestión Escolar no identifica de manera explícita cómo contribuye a la resolución de problemas planteados por la Agenda 2030. Sin embargo, sí incluye Actividades en su MIR dirigidas a combatir la desigualdad que enfrentan los estudiantes de origen indígena y los estudiantes con algún tipo de discapacidad.	Hacer explícito su enfoque de derechos humanos refiriendo los objetivos de la Agenda 2030.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Árbol de problemas	Fortaleza	El problema y sus causas se encuentran esquematizados en un árbol de problemas.	No hay recomendación.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Evolución en el tiempo	Debilidad	No se realiza un análisis de la tendencia del problema por al menos cinco años.	Realizar un análisis cronológico del problema.	NI
Diagnóstico	Identificación de la	Debilidad	No se identifica claramente	Identificar a las poblaciones	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
basado en el análisis del problema	población afectada		qué o quiénes presentan las consecuencias del problema	concretas afectadas por el problema.	
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de la población afectada	Debilidad	La identificación de la población afectada no se sustenta en evidencia	Emplear evidencia para identificar a las poblaciones concretas afectadas por el problema.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de la población afectada	Debilidad	La información que se utilizó para la identificación de la población afectada no se encuentra pública y accesible.	Emplear información pública y accesible	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación geográfica	Debilidad	No se hace una identificación espacial.	Realizar una identificación espacial del problema.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación geográfica	Debilidad	No se hace una identificación espacial sustentada en evidencia.	Realizar una identificación espacial del problema sustentada en evidencia.	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación geográfica	Debilidad	No se hace una identificación espacial con información pública y accesible.	Realizar una identificación espacial del problema con información pública y accesible	NI
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Diferenciación del problema por género	Debilidad	No se hace diferenciación de cómo el problema afecta a hombres y mujeres.	Realizar un análisis con perspectiva de género de cómo el problema afecta a hombres y mujeres.	NI
Diagnóstico basado en el	Identificación del problema en la	Fortaleza	Sí se hace mención de la condición étnica como	No hay recomendación.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
análisis del problema	población indígena		aggravante.		
Diagnóstico basado en el análisis del problema	Identificación de la problemática en grupos en situación de vulnerabilidad	Fortaleza	Sí se hace mención de la condición de discapacidad como agravante.	No hay recomendación.	NI
Justificación	Análisis de alternativas	Debilidad	No se realizó un estudio o análisis comparando los bienes y servicios que son factibles de entregar para solventar o aminorar el problema.	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Análisis de alternativas	Debilidad	No se cuenta con datos sobre cuáles son los bienes y servicios que son económicamente y socialmente más rentables con base en información de fuentes confiables.	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Análisis de alternativas	Debilidad	Se desconoce si la información utilizada para el análisis de alternativas es pública y de fácil acceso.	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Teoría del cambio	Debilidad	No es posible determinar si se hizo una estimación o análisis de cómo la entrega de los bienes y servicios seleccionados puede solucionar o aminorar el problema, estableciendo	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			una relación causal.		
Justificación	Teoría del cambio	Debilidad	No es factible identificar el sustento teórico, técnico y con rigor metodológico.	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Teoría del cambio	Debilidad	Dado que no se cuenta con información al respecto no es posible consultar si la información es pública o accesible	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Enfoque Agenda 2030	Debilidad	No es claro que las soluciones presentes reflejan el enfoque multidimensional de la Agenda 2030: social, económico y ambiental	Es preciso desarrollar un apartado de justificación teórica que pueda ser verificada y que se integre al documento diagnóstico	NI
Justificación	Atención a Derechos	Debilidad	No se identifica de manera explícita como contribuye el programa a la Agenda 2030.	Es preciso señalar que el Pp se justifica por los derechos humanos que busca garantizar en concordancia con la Agenda 2030. Para lo cual se puede emplear bibliografía que propone metodologías para adaptar la Agenda 2030 al diseño de los programas públicos mexicanos (PNUD 2019).	NI
Justificación	Atención a Derechos	Debilidad	No se identifica de manera explícita como contribuye el programa a la Agenda 2030.	Es preciso desarrollar un apartado de justificación que argumente como contribuye el programa a lograr los objetivos de desarrollo.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Alineación con la planeación del desarrollo	Enfoque Agenda 2030	Debilidad	Con respecto a la alineación con la Agenda 2030, la información proporcionada por UR no identifica correctamente los Objetivos y Metas con los cuales el Pp se encuentra alineado. Hace referencia a objetivos que forman parte del PED pero no tienen el enfoque de la Agenda 2030 (ONU 2019).	Incluir el enfoque de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 en el diseño del Pp. Para lo cual se puede emplear bibliografía que propone metodologías para adaptar la Agenda 2030 al diseño de los programas públicos mexicanos (PNUD 2019).	NI
Alineación con la planeación del desarrollo	Alineación al PND	Debilidad	En la evidencia no se identifica a que objetivos o estrategia del PND contribuye el Pp	El Pp Gestión Escolar se encuentra alineado al PND en el eje 2 de Bienestar, el cual incorpora los objetivos relativos a los ámbitos educativos y de alimentación	NI
Alineación con la planeación del desarrollo	Alineación al PND	Debilidad	No se cuenta con evidencia respecto de que el Pp contribuye al objetivo del PND identificado	Sería recomendable que a partir de la revisión de los antecedentes y diagnóstico del Pp pueda identificarse la evidencia que muestre la influencia de su implementación en el logro del objetivo 2 del PND	NI
Alineación con la planeación del desarrollo	Alineación al PED	Debilidad	El Pp identifica parcialmente los objetivos del PED a los cuales contribuye	Hace falta identificar otras Políticas Públicas con las cuales está alineado el Pp como "Hambre cero" y "Pueblos indígenas"	NI
Alineación con la planeación del	Alineación al PED	Fortaleza	Existe evidencia o claridad parcial de que el programa	Fortalecer las secciones de Antecedentes, Diagnóstico y	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
desarrollo			en verdad contribuye al objetivo o estrategia identificado.	Justificación para que sea claro como contribuye el Pp a los objetivos del PED.	
Coherencia con otros programas o intervenciones públicas	Análisis de complementariedad y duplicidad	Debilidad	El análisis de coherencia del Pp Gestión Escolar se limita únicamente a programas de nivel federal. El Pp Gestión Escolar, al igual que otros Pp estatales de educación, brinda bienes y servicios relativos a diversos programas federales . Sin embargo, la información proporcionada por UR no permite entender cómo se evitan duplicidades en la implementación a nivel estatal de los Pp federales mediante los diversos Pp estatales.	Se recomienda explicar los mecanismos de coordinación para evitar duplicidades del Pp Gestión Escolar en la implementación de programas federales mediante diversos Pp estatales (“Escuelas de Tiempo Completo”, “Programa Nacional de Convivencia Escolar”, “Programa de Inclusión y Equidad Educativa” y el “Programa de Fortalecimiento a la Autonomía de Gestión Escolar”).	NI
Coherencia con otros programas o intervenciones públicas	Análisis de complementariedad y duplicidad	Debilidad	No se llevó a cabo un análisis de coherencia con otros programas de nivel estatal. Al respecto se encontró que existe duplicidad a nivel de Actividades, en tres casos, con dos Pp de nivel estatal (DO del Gobierno del Estado de Yucatán 2018). Con el Pp 68 “Cobertura con equidad	Explicar los mecanismos de coordinación para evitar duplicidades con los programas estatales con los cuales tiene Actividades homólogas.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			en educación básica" existe duplicidad en una Actividad correspondiente a equipamiento y mobiliario. Con el Pp 234 "Gestión pedagógica" existe duplicidad en dos actividades. La primera respecto a la capacitación de docentes de educación básica en el uso y manejo de los materiales didácticos digitales y de las tecnologías de la información. La segunda respecto a otorgar material didáctico a docentes de educación básica como servicio complementario a la educación (Ver Anexo 3). El Pp Gestión Escolar no deja en claro en qué medida se evitan duplicidades.		
Coherencia con otros programas o intervenciones públicas	Análisis de complementariedad y duplicidad	Debilidad	No se llevó a cabo un análisis de coherencia con otros programas de nivel estatal	Explicar los mecanismos de coordinación para evitar duplicidades con los programas estatales con los cuales tiene Actividades homólogas.	NI
Objetivo del programa	Objetivo general	Debilidad	El Propósito tiene un nivel abstracción muy alto.	Se recomienda delimitar el Propósito del programa para que	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			Similar al que debe tener el Fin (Objetivo estratégico de desarrollo). Lo anterior, da lugar a que el Pp sea demasiado amplio e incluya muchos Componentes disimiles.	atienda un problema más concreto y sus Componentes sean coherentes entre sí.	
Objetivo del programa	Árbol de objetivos	Debilidad	Si bien se cuenta con Árbol de problemas, el Árbol de objetivos está incompleto, no se modificó la versión negativa de las causas y efectos a versión positiva para plantear los objetivos.	Elaborar Árbol de objetivos	NI
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población potencial	Debilidad	El programa define parcialmente a la población potencial y no la cuantifica	Se recomienda elaborar un diagnóstico que permita identificar a la población potencial que presenta los problemas identificados por el Pp Gestión Escolar.	NI
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población potencial	Debilidad	No hay cuantificación de la población potencial	Se recomienda mejorar la operacionalización de los conceptos para definir la población potencial y cuantificarla	NI
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población potencial	Debilidad	No hay cuantificación de la población potencial	Se recomienda mejorar la operacionalización de los conceptos para definir la población potencial y cuantificarla	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población Objetivo	Debilidad	El programa define parcialmente a la población objetivo y no la cuantifica	Se recomienda elaborar un diagnóstico que permita identificar a la población objetivo que presenta los problemas identificados por el Pp Gestión Escolar.	NI
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población Objetivo	Debilidad	No hay cuantificación de la población objetivo	Se recomienda mejorar la operacionalización de los conceptos para definir la población objetivo y cuantificarla	NI
Identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	Población Objetivo	Debilidad	No hay cuantificación de la población objetivo	Se recomienda mejorar la operacionalización de los conceptos para definir la población objetivo y cuantificarla	NI
Análisis de la cobertura geográfica	Identificación de la población programada	Debilidad	El Pp gestión escolar no cuenta con una identificación espacial (AGEB, localidad, municipio o regiones) del área de enfoque que atenderá el programa durante el ejercicio fiscal 2020.	Considerando que el Pp Gestión Escolar presenta posibles duplicidades con otros programas de nivel federal y estatal, y tiene deficiencias en la focalización de su área de enfoque objetivo, es prioritario elaborar el análisis de cobertura geográfica.	NI
Criterios de selección y focalización	Documentación del proceso de selección	Debilidad	No existe documentación clara y detallada de los requisitos y procedimientos que tiene que cumplir el beneficiario para acceder a cada uno de los bienes y	Elaborar un documento que exprese con claridad y detalle los requisitos para ser beneficiario del Pp.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			servicios que entrega el programa.		
Criterios de selección y focalización	Documentación del proceso de selección	Debilidad	La documentación no se encuentra integrada en un manual o reglas de operación. No se garantiza evitar errores de exclusión de personas que cumplen con los requisitos o de inclusión y que no forman parte de la población objetivo.	Elaborar las ROP estableciendo mecanismos para evitar errores de exclusión e inclusión de la población objetivo.	NI
Criterios de selección y focalización	Documentación del proceso de selección	Debilidad	El manual o reglas de operación no se encuentran disponibles en alguna página web o impresa en un lugar público y visible.	Cuando el Pp cuente con sus ROP , el área responsable deberá de hacerlo de conocimiento público	NI
Criterios de selección y focalización	Criterios de focalización	Debilidad	No existe una documentación clara de cual es procedimiento para seleccionar a beneficiarios cuando debido a restricciones técnicas o presupuestarias no se pueda atender a toda la población objetivo.	Elaborar las ROP, lo cual permitirá contar con criterios técnicos para la focalización de los recursos hacia la población objetivo prioritaria.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Lógica vertical actividades-componentes	Debilidad	Algunos Componentes tienen menos de tres actividades.	Ver Componente 1 y 4.	NI
Matriz de	Lógica vertical	Debilidad	Las Actividades no cumplen	Verificar la propuesta de MML para	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
indicadores para resultados	actividades-componentes		con los criterios de redacción de la MML. Tienen un nivel de abstracción mayor al sugerido por la MML	rediseñar las Actividades con un grado de abstracción menor	
Matriz de indicadores para resultados	Lógica vertical componentes - propósito	Debilidad	Los componente en conjunto con los supuestos no son los necesarios y suficientes para el logro del propósito.	Reducir el nivel de abstracción del Proposito para poder encontrar el número adecuado de Componentes que permitan cumplir el Propósito.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Lógica vertical componentes - propósito	Debilidad	El Pp Gestión Escolar cuenta con seis componentes. Estos no hacen referencia a los bienes y servicios concretos que el Pp otorga. En el caso del Pp Gestión Escolar los Componentes, los bienes y servicios están en al nivel de las de las Actividades.	Seguir los criterios establecidos por CONEVAL para mejorar la redacción de los Componentes.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Enfoque Agenda 2030	Fortaleza	El logro del propósito sí generará efectos sostenibles en el ámbito estatal y municipal	No hay recomendación	NI
Matriz de indicadores para resultados	Lógica vertical propósito - fin	Fortaleza	El propósito sí contribuye al logro del Fin	No hay recomendación	NI
Matriz de indicadores para resultados	Lógica vertical propósito - fin	Debilidad	El propósito y Fin no cumplen los criterios de redacción.	Es necesario reducir la amplitud y abstracción del Propósito y el Fin. Así mismo emplear verbos acorde a lo propuesto por MML	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
Matriz de indicadores para resultados	Lógica horizontal	Debilidad	No existe indicador en un nivel de la MIR.	Añadir el indicador faltante.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Indicadores	Debilidad	No existen fichas técnicas para los indicadores	Elaborar las fichas técnicas de los indicadores.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Indicadores	Debilidad	No existen fichas técnicas para los indicadores	Elaborar las fichas técnicas de los indicadores.	NI
Matriz de indicadores para resultados	Indicadores	Debilidad	No existen fichas técnicas para los indicadores, no son rastreables para su monitoreo.	Elaborar las fichas técnicas de los indicadores	NI
Matriz de indicadores para resultados	Enfoque Agenda 2030	Fortaleza	Los indicadores del Fin y propósito han sido formulados con visión a largo plazo (2030)	No hay recomendación.	NI
Información estadística para el seguimiento	Medios de verificación	Fortaleza	En la mayor parte de los casos se identifica adecuadamente la fuente institucional y el nombre del producto estadístico. No se indica la periodicidad del producto estadístico para darle seguimiento.	Incluir para todos los indicadores la fuente institucional, el nombre específico del producto estadístico y la periodicidad con la que el dato se genera (la periodicidad es relevante para saber cuándo y cada cuánto se podrá dar seguimiento al progreso del indicador).	NI
Información estadística para el seguimiento	Medios de verificación	Fortaleza	Los medios de verificación son productos estadísticos realizados siguiendo estándares para la	Incluir enlaces a sitios electrónicos oficiales donde sea posible verificar el progreso del indicador.	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
			generación y procesamiento de la información. En tanto que provienen, en su mayoría, de Sistemas de Información regionales.		
Información estadística para el seguimiento	Existencia	Debilidad	No se mencionan los nombres específicos de las bases de datos que se encuentran en el Inventario de Registros Administrativos	Mencionar el nombre específico con el que los registros administrativos se encuentran en el Inventario de Registros Administrativos.	NI
Información estadística para el seguimiento	Existencia	Debilidad	El programa no cuenta con un padrón o padrones de beneficiarios para cada uno de los bienes y servicios que entrega.	Elaborar y hacer públicos los padrones de beneficiarios para cada uno de los bienes y servicios que el Pp Gestión Escolar entrega.	NI
Información estadística para el seguimiento	Calidad	Debilidad	La UR no proporcionó información sobre padrones de beneficiarios para los bienes y servicios.	El padrón o padrones deberá contar con al menos un identificador que permita integrar la información en un padrón único de beneficiarios.	NI
Información estadística para el seguimiento	Calidad	Debilidad	La UR no proporcionó información sobre padrones de beneficiarios para los bienes y servicios.	El padrón o padrones deberá contar con catálogos y clasificadores que permita garantizar la homogenización de la información.	NI
Programación de la intervención	Proyección población objetivo	Debilidad	El programa no cuenta con una proyección de la población objetivo al menos hasta 2024.	Elaborar un diagnóstico que permita identificar la población potencial; definir los criterios técnicos que permitan delimitar la	NI

Elemento básico del diseño	Criterio	Tipo	Conclusión	Recomendación	Responsable de atención
				población objetivo; generar padrones de beneficiarios; y finalmente definir la población que se atenderá anualmente con miras al 2024.	
Programación de la intervención	Proyección del costo	Debilidad	El programa no cuenta con una proyección del dinero que necesitaría para cada ejercicio fiscal hasta 2024 para atender a la población objetivo y lograr las metas planteadas en los indicadores.	Hacer explícito el monto y el origen de los recursos que empleará el Pp Gestión Escolar.	NI
Programación de la intervención	Proyección de las fuentes de financiamiento	Amenaza	El programa no cuenta con una proyección del origen del dinero que necesitaría para cada ejercicio fiscal hasta 2024. En ejercicios presupuestales anteriores dependió en gran medida de una sola fuente presupuestal.	Hacer explícito el monto y el origen de los recursos que empleará el Pp Gestión Escolar.	NI

Bibliografía

- Backhoff, E. & Contreras, S. 2014. "Tendencias en el aprendizaje de la educación en México: Una comparación entre ENLACE, Excale y Pisa" En: *Nexos*, <https://www.nexos.com.mx/?p=22749>.
- Cejudo, G. y Michel, C. 2016. "Coherencia y políticas públicas. Metas, instrumentos y poblaciones objetivo". En: *Gestión y Política Pública*, Volumen XXV, Número 1, I Semestre de 2016, pp. 3.31.
- CONEVAL. 2013. *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Distrito Federal: CONEVAL.
- Diario Oficial del Estado. *Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Yucatán para el Ejercicio Fiscal 2018. Tomo V Presupuesto Basado en Resultados 2018 Programas Presupuestarios*. En línea (05/09/2019): http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/paquete_fiscal/2018/TOMO_V.pdf
- Intelhum. 2019. Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario (215) Gestión Escolar que ejerce recursos del Programa Federal de Escuelas de Tiempo Completo. En línea (05/09/2019): http://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/evaluacion_desempeno/2018/2_Gestion_Escolar.pdf
- ONU. 2018. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: ONU-CEPAL
- PNUD. 2019. *El Enfoque de la Agenda 2030 en Planes y Programas Públicos en México. Una propuesta metodológica centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo*. Ciudad de México: PNUD-México.
- SEGEYa. Sin fecha. *Modelo de Gestión Regional para la Educación Básica del Estado de Yucatán*. Mérida: SEGEY.
- SEGEYb. Sin fecha. *Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica. Gobierno del Estado de Yucatán 2012-2018*. Mérida: SEGEY, Subsecretaría de Educación Básica.
- SEP. 2018. "Informe Nacional. Programa de Escuelas de Tiempo Completo. Seguimiento a la Operación. Ciclo Escolar 2017-2018. Levantamiento en línea".
- SEP. 2019. Reglas de Operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo para el Ejercicio Fiscal 2019. En línea: http://www.dof.gob.mx/2019/SEP/ANEXO_AL_ACUERDO_08_02_19.pdf
- SEP y SEGEY. 2017. *Convenio Marco de Coordinación para el Desarrollo de los Programas: Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, Programa Nacional de Inglés, Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa,*

*Programa Nacional de Becas, Programa Escuelas de Tiempo Completo,
Programa Nacional de Convivencia Escolar.*

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre del coordinador de la evaluación:	Ana Valeria Guemez Graniel
Cargo:	Evaluadora Joven Emergente
Institución a la que pertenece:	
Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	vguemezgraniel@gmail.com
Teléfono (con clave lada):	9991039695
Principales colaboradores:	
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	
Forma de contratación de la Instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación	\$0.00
Fuente de financiamiento	NA

Anexo 2. Áreas de oportunidad para elaborar Antecedentes y Diagnóstico para el Programa Presupuestario 445 Gestión Escolar

Documento	Período de vigencia	Área de oportunidad para la construcción de la sección de antecedentes y de diagnóstico		
		Tipo de información	Resumen	Preguntas guía
Modelo de Gestión Regional para la Educación Básica del Estado de Yucatán	2007-2012	Antecedentes teóricos	Se propone un modelo teórico que divide la gestión educativa en tres niveles: macro o gestión institucional; meso o gestión escolar; micro o gestión pedagógica.	Actualmente existen los Pp: Gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica <i>¿Qué elementos de la teoría y la estructura del Modelo de Gestión Regional siguen siendo vigentes en la SEGEY? ¿Cómo se pueden adaptar a los nuevos Pp?</i>
		Antecedentes institucionales	Se propone una estructura para guiar la acción gubernamental de acuerdo al modelo teórico	
Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica	2012-2018	Antecedentes institucionales	Presenta un conjunto de programas educativos diversos	<i>¿Qué programas son complementarios y sería adecuado agrupar en un mismo Pp?</i>
		Diagnóstico	Presenta un diagnóstico de problemas educativos entre la población indígena, la población con necesidades especiales, en mobiliario y equipamiento	<i>¿Se han mantenido o se han transformado los problemas que presenta este diagnóstico?</i>
Convenio Marco de Coordinación para el Desarrollo de los Programas 2017	Febrero a Diciembre de 2017	Antecedentes institucionales	Se establece un marco para la acción coordinada del gobierno federal y el gobierno estatal en un conjunto diverso de programas educativos	<i>¿Qué mecanismos de coordinación generados por el Convenio Marco de Coordinación es necesario retomar y adaptar en los nuevos Pp?</i>

Anexo 3. Duplicidad del programa Gestión Escolar (2019) con otros programas presupuestarios educativos de nivel estatal (2018)

A) Instituto para el Desarrollo y Certificación de la Infraestructura Física Educativa de Yucatán

"Programa presupuestario 68 Cobertura con equidad en educación básica"		
Componente 4 "Equipamiento de las escuelas públicas mejorado"	Actividad 4.1 "Programación de la entrega del equipamiento en escuelas de educación básica"	Indicador "Costo promedio del equipamiento en mobiliario por centro escolar"
"Programa presupuestario 445 Gestión Escolar"		
Componente 3 "Acciones para el fortalecimiento de la calidad educativa"	Actividad 3.2 "Entregar mobiliario y equipamiento escolar a escuelas de educación básica"	Indicador "Porcentaje de escuelas de educación básica atendidas con acciones de reposición de mobiliario y equipamiento"

B) Secretaría de Educación

"Programa presupuestario 234 Gestión Pedagógica"		
Componente 3 "Escuelas de educación pública básica con tecnologías de la información incorporadas"	Actividad 3.1 "Capacitar a docentes de educación básica en el uso y manejo de los materiales didácticos digitales y de las tecnologías de la información"	Indicador "Porcentaje de escuelas que incorporan tecnologías de la información y de la comunicación en el ciclo escolar actual"
"Programa presupuestario 445 Gestión Escolar"		
Componente 3 "Acciones para el fortalecimiento de la calidad educativa"	Actividad 3.4 "Capacitar a docentes de educación básica en el uso y manejo de los materiales didácticos digitales y de las tecnologías de la información"	Indicador "Porcentaje de escuelas que incorporan tecnologías de la información y de la comunicación en el ciclo escolar actual"

"Programa presupuestario 234 Gestión Pedagógica"		
Componente 4 "Servicios pedagógicos complementarios a la educación regular implementados"	Actividad 4.1 "Otorgar material didáctico a docentes de educación básica"	Indicador No indica
"Programa presupuestario 445 Gestión Escolar"		
Componente 6 "Servicios de apoyo a la educación"	Actividad 6.1 "Otorgar material didáctico a docentes de educación básica"	Indicador "Porcentaje de docentes de educación básica que reciben material didáctico"

Anexo 4. Grado de completitud de los Medios de Verificación de la MIR del Pp Gestión Escolar

En la sección de Medios de Verificación de la MIR se indica:	Número de casos	Elemento de la MIR
Únicamente la fuente institucional.	11	1. Componente 1 2. Actividad 1.1 3. Actividad 1.2 4. Actividad 2.2 5. Actividad 2.3 6. Componente 3 7. Actividad 3.3 8. Actividad 3.4 9. Componente 4 10. Actividad 4.1 11. Actividad 4.2 12. Componente 5 13. Actividad 5.1 14. Actividad 5.2 15. Actividad 5.3 16. Actividad 6.1 17. Actividad 6.3
La fuente institucional y el nombre específico del producto estadístico.	5	1. Componente 2 2. Actividad 2.1 3. Actividad 3.1 4. Actividad 3.2 5. Actividad 3.5 6. Actividad 6.2 7. Actividad 6.4 8. Actividad 6.5
La fuente institucional, el nombre específico del producto estadístico o registro administrativo, y la periodicidad en el registro de la información.	2	1. Fin 2. Propósito



Juntos transformemos
Yucatán
GOBIERNO ESTATAL 2018 · 2024

SEPLAN

SECRETARÍA TÉCNICA DE
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN