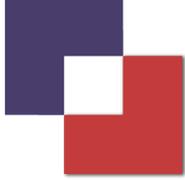


## PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2019

---

**Tipo de Evaluación:** Procesos del programa *Vamos juntos a la escuela*



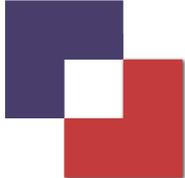
## Resumen ejecutivo

La Evaluación de procesos del programa *Vamos juntos a la escuela* ha realizado un análisis sistemático de su gestión operativa, ha identificado la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa. El principal objetivo del programa es contribuir a “mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel”.

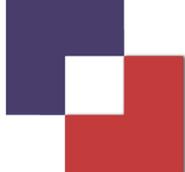
La evaluación detectó que en el proceso de Planeación la falta de cuantificación de la población objetivo origina que exista una posible población atendida superior a la población objetivo y, al mismo tiempo, en un posible exceso de gasto.

El proceso de solicitud de apoyos —en la parte de integración de tallas—, al tratarse de un programa de atención del total de su población potencial, no ha recibido la atención necesaria, lo que ha resultado en un proceso lento que retrasa todos los procesos posteriores al grado de que la entrega de apoyos comienza seis semanas después de iniciado el ciclo escolar y se prolonga, dependiendo de las zonas de atención, hasta por cinco semanas más. Este retraso produce doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias, así como baja satisfacción de las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje de las niñas y los niños que son los beneficiarios directos.

Asimismo, se detectó que no se está implementando un adecuado mecanismo de Contraloría social y satisfacción de beneficiarios, lo que no permite conocer las necesidades en útiles y vestuario escolar. La presente evaluación proporciona una

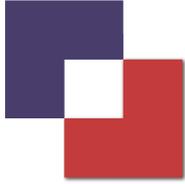


propuesta de mejora del programa respaldada de una sólida representatividad estadística sobre la satisfacción de las familias beneficiarias, para que los apoyos del programa se adecúen realmente a la satisfacción de las necesidades escolares de su población objetivo: las y los estudiantes de niveles preescolar, primaria y secundaria que asisten a escuelas públicas del Estado de Oaxaca.



## ÍNDICE

<b>Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivos de la evaluación</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>7</b>
<b>Alcances</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Descripción del Programa <i>Vamos juntos a la escuela</i></b> .....	<b>12</b>
<b>2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.</b> .....	<b>19</b>
<b>Fuentes de información</b> .....	<b>21</b>
<b>Instrumentos para la recolección de información</b> .....	<b>23</b>
<b>3. Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Hallazgos y resultados.</b> .....	<b>48</b>
<b>5. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</b> .....	<b>65</b>
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>71</b>
<b>7. Recomendaciones</b> .....	<b>74</b>
<b>8. Anexos</b> .....	<b>83</b>

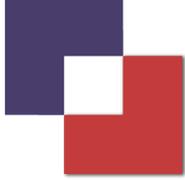


## **Antecedentes**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos manifiesta en el artículo 134 que los recursos económicos públicos destinados a las entidades federativas se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que los resultados de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan las entidades federativas.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 83 y 84 de la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículos 24 al 36 de los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Estatales del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, la presente evaluación se realizó por medio de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño. Asimismo, en cumplimiento al artículo 73 de la Ley Estatal de Presupuesto, la evaluación se realizó con base en los programas presupuestarios del ejercicio fiscal 2019.

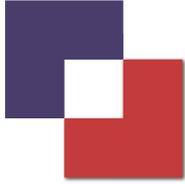
Con fundamento en lo anterior y de conformidad con el artículo 50, fracción IV de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, a la Jefatura de la Gubernatura le corresponde fungir como Instancia Técnica de Evaluación (ITE); así como normar y establecer el Sistema de Evaluación del Desempeño del Plan Estatal de Desarrollo, los planes y programas que de él se deriven, en coordinación con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal. A su vez, en el reglamento interno de la Jefatura de la Gubernatura, establece en el artículo 39, fracción XII, que será la Coordinación de Evaluación e Informes (CEI) la encargada de coordinar la ITE.



En este sentido, la evaluación de procesos busca dar a conocer los resultados alcanzados en la ejecución de las acciones priorizadas y el gasto público asociado, mejorar el diseño y la ejecución de las políticas públicas, a fin de establecer un marco de orientación hacia resultados y retroalimentación de la gestión, que estimule la rendición de cuentas, la participación ciudadana y transparencia.

El programa “*Vamos juntos a la escuela*” fue rediseñado en 2017, teniendo como objetivo general mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel.

“*Vamos juntos a la escuela*” es un programa social cuya dependencia normativa era inicialmente la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH); sin embargo, en 2019 se realizó una reestructuración programática, que buscó simplificar el número de programas presupuestarios, y dado que “*Vamos juntos a la escuela*” contribuía al mismo objetivo del Plan Estatal de Desarrollo (PED) e iba dirigido a la misma población objetivo que el programa *105 Educación básica incluyente* —cuya instancia normativa es el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO) — se decidió integrar presupuestalmente “*Vamos juntos a la escuela*” como componentes del programa 105. No obstante, para términos de la Evaluación, en lo sucesivo no referimos a “*Vamos juntos a la escuela*” como un programa.



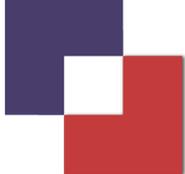
## **Objetivos de la evaluación**

### **Objetivo General**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa “*Vamos juntos a la escuela*” que determine la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa, así como hacer recomendaciones para la instrumentación de mejoras.

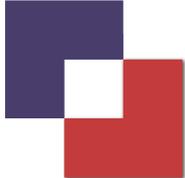
### **Objetivos específicos**

1. Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos.
2. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
4. Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.
5. Identificar y analizar los problemas o limitantes, debilidades y amenazas, tanto normativas como operativas que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y oportunidades de buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.



## **Alcances**

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



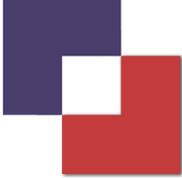
## Introducción

La presente evaluación se realizó con base y en cumplimiento en lo estipulado en los Términos de referencia definidos para la Evaluación de procesos del programa social *Vamos juntos a la escuela*, que tiene por objetivo general “realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa *Vamos juntos a la escuela*, que determine la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa, así como hacer recomendaciones para la instrumentación de mejoras”. Además, integra mejoras metodológicas en el análisis de la información base para la evaluación, con el fin de alcanzar una mejor definición de los procesos que permitirán la mejor consecución de los objetivos.

Para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación, el presente informe se divide en siete apartados:

El primer apartado, *Descripción del Programa*, presenta sus características principales, con énfasis en el problema que busca contribuir a resolver, sus objetivos y los bienes que otorga. Además, se distingue entre familias beneficiarias, que son a las que el programa busca reducir los gastos escolares; y beneficiarios directos o usuarios, que son los estudiantes de escuelas públicas en los niveles preescolar, primaria y secundaria.

El segundo apartado, *Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo*, hace la presentación de la metodología del análisis, que consistió en el levantamiento de encuestas a las familias beneficiarias del programa y a los funcionarios que realizan los procesos; así como el análisis de gabinete de la información que la ITE proveyó a la Instancia Evaluadora.



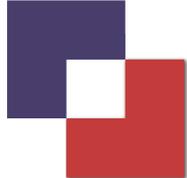
Con base en el análisis documental, en el tercer apartado, *Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos*, se describen los procesos identificados en los documentos normativos del programa y se relacionan con los del Modelo General de Procesos.

Asimismo, el cuarto apartado, *Hallazgos y resultados*, presenta los principales aportes y áreas de oportunidad de mejora encontradas. Además, pone énfasis en cómo el proceso de planeación contribuye de forma decisiva en la definición de las actividades de los procesos y cómo las omisiones en la planeación han desencadenado áreas de mejora.

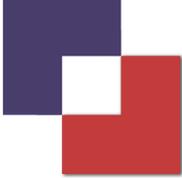
En el quinto apartado se expone un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del programa con base en la revisión de sus procesos, lo que permite que, en el sexto apartado, se hagan las recomendaciones específicas, a partir de cómo convertir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas.

El séptimo apartado presenta las fichas del Consejo de Armonización Contable, para facilitar a la ITE la presentación de los resultados; finalmente, se agregan todos los anexos que resumen la información sistematizada de la evaluación.

Es significativo mencionar que el programa *Vamos juntos a la escuela* es el programa social más importante del Gobierno del Estado de Oaxaca, no solamente por el monto de inversión anual, sino porque busca facilitar la asistencia a la escuela del total de niñas y niños que cursan la educación preescolar, primaria y secundaria en escuelas públicas, al reducir los gastos educativos de las familias. Es un programa que tiene presencia en todas las regiones del estado, lo que representa un gran reto logístico logrado.



En la importancia del programa radica la importancia de los resultados de la evaluación de los procesos que, de ser atendidos, logrará obtener mejores resultados, reduciendo el costo del programa, con mayor satisfacción de las familias beneficiarias y entregar los subsidios al inicio del ciclo escolar.



## 1. Descripción del Programa *Vamos juntos a la escuela*

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), en la Medición Multidimensional de la Pobreza en los estados, realizada en 2018, Oaxaca se ubicó como la cuarta entidad más pobre del país. Esta medición da muestra de las carencias que padecen las familias del Estado de Oaxaca.

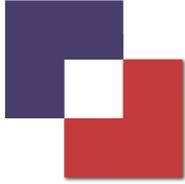
Conocedores de esta realidad, el Gobierno del Estado de Oaxaca implementa el programa *Vamos juntos a la escuela*, que tiene como objetivo general “Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en las escuelas públicas, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal”, objetivo establecido desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED).

Para lograr su objetivo, el programa entrega una dotación de uniformes (dos pantalones o dos faltas con camisa o blusa) y un paquete de útiles escolares, según el grado de estudios que cursen. El mencionado objetivo se encuentra establecido en el Eje 1. Oaxaca incluyente con desarrollo social.

El programa presupuestario 105 *Educación Básica Incluyente*, del que forma parte el programa “*Vamos juntos a la escuela*”, tiene como población potencial a las niñas y niños que cursen la educación básica en escuelas y sistemas públicos en todo el estado, y cuantifica a los beneficiarios directos potenciales en 862,512 estudiantes, de los cuáles, 437,507 son niños y 425,005 son niñas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Matriz de Indicadores para resultados 2019 del programa presupuestario 105. *Educación Básica Incluyente*.



Dada su búsqueda de universalidad, el programa tiene a su población potencial como población objetivo,<sup>2</sup> es decir, los 862,512 niños y niñas. Sin embargo, para 2019, el ejercicio fiscal de análisis de la presente evaluación (ciclo escolar 2019-2020), la Dirección del programa reportó 975,926 niñas y niños beneficiados directamente. Mientras que para el ciclo escolar 2018-2019 se reportó 975,000 niñas y niños beneficiados directamente.<sup>3</sup> En otras palabras, el programa reporta una población atendida mayor a su población objetivo y población potencial.

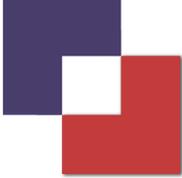
En 2018 la Secretaría de Finanzas, por medio de la Subsecretaría de Planeación e Inversión Pública, coordinó un proceso de reestructuración programática, que tuvo como fin la compactación de programas con base en criterios como el mismo objetivo PED o la misma población objetivo. De esta forma, el programa *Vamos juntos a la escuela*, se fusionó al programa Educación Básica Incluyente.

*Vamos juntos a la escuela*, al ser un programa que otorga bienes distintos a los servicios educativos, la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH) implementó los *Lineamientos para la Conformación de las Reglas de operación de Programas de Desarrollo Social del Estado de Oaxaca*, lo que permitió aplicar la metodología de Matrices en Cascada y poder normar los programas sociales que derivan de programas presupuestarios. De esta forma, el programa social *Vamos*

---

<sup>2</sup> Puede resultar confuso leer población potencial y beneficiarios potenciales directos. Esto se debe a que los documentos normativos del programa establecen como población potencial a las familias, pero como beneficiarios a estudiantes. Dado que los servicios educativos del programa presupuestario 105. *Educación Básica Incluyente*, tiene como población potencial a estudiantes, aunque el subsidio para reducir los gastos escolares impacte para mejorar el ingreso-gasto de las familias.

<sup>3</sup> Fuente: Tercer Informe de Gobierno y Segundo Informe de Gobierno, respectivamente.

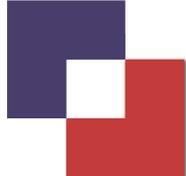


*juntos a la escuela* forma parte del programa presupuestario 105. Educación Básica Incluyente.

La Unidad Responsable (UR) del programa 105 es el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO), del que la SEDESOH es UR participante. A su vez, en el programa social *Vamos juntos a la escuela* la instancia normativa es la SEDESOH y el IEEPO es UR participante.

La implementación de *Vamos juntos a la escuela* está a cargo de la Dirección de Dotación de Uniformes y Útiles Escolares (SEDESOH) y en el proceso de conformación de padrones y procesamiento de información que se genera en procesos del programa, participa la Coordinación de Planeación y Evaluación para el Desarrollo Social de Oaxaca (COPEVAL), órgano desconcentrado de la SEDESOH.

El principal documento normativo de los procesos son las Reglas de operación del Programa (ROP), emitidas por la titular de la SEDESOH en el Periódico Oficial del Estado. En las reglas de operación se describen algunos procesos, que para su análisis han sido adaptados al *Modelo general de procesos* del Coneval, como se muestran a continuación.



**Tabla 1. Equivalencia de procesos**

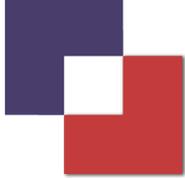
Modelo general de procesos	Procesos identificados en documentos normativos	Fuente
1.Planeación	Focalización	Reglas de Operación del Programa (ROP)
2.Difusión del programa	Publicación de convocatoria	ROP
	Comunicación social	ROP
3.Solicitud de apoyos	Solicitud de apoyos	ROP
4.Selección de beneficiarios	Selección de personas beneficiarias	ROP
	Dictamen de solicitudes	ROP
5.Producción de Bienes (en este caso, adquisición)	Elegir proveedores de uniformes	ROP
	Elegir proveedores de vales de uniformes	ROP
	Elegir proveedores de útiles	ROP
	Adquirir uniformes	Actividades MIR
	Adquirir útiles	Actividades MIR
	Adquirir vales de uniformes	Actividades MIR
6.Distribución de los apoyos	Distribución de uniformes	ROP, Actividades en la MIR <sup>4</sup>
	Distribución de vales de uniformes	ROP, Actividades MIR
	Distribuir útiles	ROP, Actividades MIR
7.Entrega de apoyos	Supervisión	ROP
8.Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento	ROP
	Padrón de beneficiarios	ROP
	Protección de datos personales	ROP

Procesos transversales del Modelo general de procesos	Procesos identificados en documentos normativos	Fuente
a. Monitoreo y evaluación	Monitoreo	ROP
	Evaluación	ROP
b. Contraloría social y satisfacción del usuario	Seguimiento, Auditoría, Control y Vigilancia	ROP
	Participación ciudadana	ROP

Fuente: elaboración propia.

Los recursos con los que opera el programa son de origen estatal y para 2019, representó una inversión total de \$516,932,227.00 (quinientos dieciséis millones,

<sup>4</sup> Con base en los Términos de referencia de la evaluación, la MIR corresponde al ejercicio 2019.

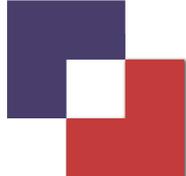


novecientos treinta y dos mil, doscientos veintisiete pesos 00/100 M. N.), de los cuáles, se destinaron \$451,178,041.93 (cuatrocientos cincuenta y un millones, ciento setenta y ocho mil, cuarenta y un pesos 93/100 M. N.) para la adquisición de uniformes, \$65,754,185.07 (sesenta y cinco millones, setecientos cincuenta y cuatro mil, ciento ochenta y cinco pesos 07/100 M. N.) para la adquisición de útiles escolares y \$19,850,197.52 (diecinueve millones, ochocientos cincuenta mil, ciento noventa y siete pesos 52/100 M. N) para gastos de operación. La siguiente tabla resume la información de identificación del programa.

**Tabla 2. Identificación del programa**

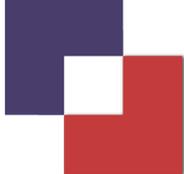
<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Educación
	Institución	Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca
	Entidad	Oaxaca
	Unidad Responsable (UR)	1. Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (responsable) 2. Secretaría de Desarrollo Social y Humano (participante)
	Clave de la UR	3. 531 4. 111
	Nombre del Programa	Educación Básica Incluyente
	Año de Inicio	2017 (según PES)
	Responsable titular del programa	Jadiel López Coheto
	Teléfono de contacto	1268512 (sic) <sup>5</sup>
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:jadiel.lopez@oaxaca.gob.mx">jadiel.lopez@oaxaca.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en la de las escuelas públicas, en los niveles de

<sup>5</sup> Fuente: <https://www.oaxaca.gob.mx/sedesoh/directorio/>



Tema	Variable	Datos
		preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal.
	Principal Normatividad	Reglas de operación del Programa <i>Vamos juntos a la escuela</i> .
	Eje del PED con el que está alineado	1. Oaxaca Incluyente con Desarrollo Social
	Objetivo del PED con el que está alineado	Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en la de las escuelas públicas, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal.
	Tema del PED con el que está alineado	Educación
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Plan estratégico sectorial: Educación
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Contribuir a eliminar las barreras que limitan el acceso, permanencia y conclusión de la Educación Básica de los niños, niñas y adolescentes del estado, sin distinción de género, etnia, religión, condición social, económica o política.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	1. Uniformes escolares entregados 2. Paquetes de útiles escolares entregados
	Propósito del programa	MIR: las niñas, niños y adolescentes concluyan la educación básica en el estado de Oaxaca
<b>Población potencial</b>	Definición	No disponible
	Unidad de medida	Alumno de educación básica (MIR)
	Cuantificación	Hombres: 437,507 Mujeres: 425,005 Total: 862,512 <sup>6</sup>
<b>Población objetivo</b>	Definición	Las alumnas y alumnos de las escuelas públicas de educación básica en los niveles preescolar, primaria y secundaria en el Estado de Oaxaca, incluyendo a los que asisten a los Centros de Atención Múltiple, Centros de Atención a Migrantes, Albergues Escolares Comunitarios administrados por el CONAFE y otros centros de estudio que

<sup>6</sup> Fuente: MIR 2019 del programa presupuestario 105. Educación Básica Incluyente.



Tema	Variable	Datos
		tengan y comprueben un registro oficial estatal, apegándose a los criterios de elegibilidad contenidos en las presentes ROP <sup>7</sup>
	Unidad de medida	Alumnas y alumnos
	Cuantificación	No disponible <sup>8</sup>
<b>Población atendida</b>	Definición	No disponible
	Unidad de medida	Personas beneficiarias <sup>9</sup>
	Cuantificación <sup>10</sup>	Hombres: 487,938 Mujeres: 487,988 Total: 975,926
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original 2019 <sup>11</sup>	Uniformes: \$ 451,178,041.93 Útiles: \$ 65,754,185.07 Gastos de operación: \$ 19,850,197.52 Total: \$ 516,932,227.00
	Presupuesto modificado 2019	Uniformes: \$ 433,852,805.12 <sup>12</sup> Útiles: \$ 63,229,224.36 <sup>13</sup>
	Presupuesto ejercido 2019	No disponible
<b>Cobertura geográfica</b>	Localidades, municipios o regiones en las que opera el programa	Estatal ROP: "todas las localidades del Estado de Oaxaca" (sic)
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Se focalizará la atención a los estudiantes de escuelas vigentes hasta el mes de julio del año en curso, y aquellos preinscritos para el ciclo escolar 2019-2020, pudiéndose atender a las alumnas y alumnos de las escuelas de nueva creación o de reapertura siempre y cuando exista cobertura presupuestal. <sup>14</sup>

<sup>7</sup> Fuente: ROP 2019

<sup>8</sup> Se asume que la población potencial del programa 105 es la objetivo de *Vamos juntos a la escuela*, dado que son todos los estudiantes que reciben servicios educativos. Aunque las ROP no lo mencionan, por eso se toma como no disponible.

<sup>9</sup> No se cuenta con una definición de la población atendida en los documentos normativos, no obstante, se respondió con la definición contenida en el portal del Padrón Único de Beneficiarios, Disponible en: <http://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/consulta>

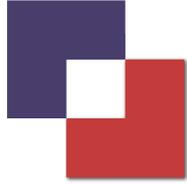
<sup>10</sup> Fuente: Tercer Informe de Gobierno.

<sup>11</sup> Fuente: ROP 2019.

<sup>12</sup> Fuente: Oficio: SF/SECyT/1558/2019.

<sup>13</sup> Fuente: Oficio: SF/SECyT/1569/2019.

<sup>14</sup> Fuente: ROP 2019.



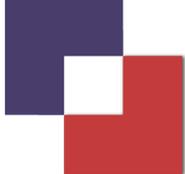
## **2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.**

Los Términos de referencia de la evaluación plantean tres tipos de análisis: 1) análisis de gabinete, 2) análisis cualitativo y 3) análisis cuantitativo. Sin embargo, tal categorización y propuesta obedece a una diferencia de concepción ontológica, que confunde origen con tratamiento de la información y cae en una falsa disyuntiva entre análisis cualitativo y cuantitativo.

Como tal, los Términos de Referencia describen al análisis de gabinete como un tratamiento y valorización de la información entregada; al análisis cualitativo lo refiere como el análisis de las entrevistas realizadas y al análisis cuantitativo como la asignación de valores numéricos de los resultados del análisis de la información obtenida. Sin embargo, el análisis de gabinete es el espacio desde donde el investigador, en este caso el evaluador, obtiene la información: de gabinete, sin salir de “escritorio”, o de campo, cuya información proviene de las observaciones con la interacción de su objeto de estudio.

Asimismo, algunos de los métodos cualitativos para la obtención de la información, puede ser el análisis de discurso, la revisión documental, los grupos de enfoque o las entrevistas, por mencionar algunos. De modo que existen análisis cualitativos cuya obtención y análisis de la información se hace desde el gabinete o desde campo. Lo que permite mostrar que el análisis de los documentos normativos es una forma de análisis cualitativo y es realizado desde el gabinete.

Es necesario mencionar que, una vez obtenida la información, se pueden realizar tratamientos de variables continuas, como, por ejemplo, con expresiones porcentuales o numérico-decimales; o con variables categóricas, como, por ejemplo: sí o no; a favor o en contra; sí cumple, medianamente cumple o no cumple. De modo

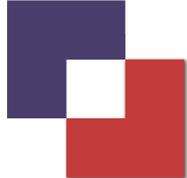


que, aun cuando la información provenga de análisis cualitativos, puede tener tratamientos cuantitativos, sin importar si se generó en campo o en un gabinete, sin que eso afecte su ámbito de representatividad.

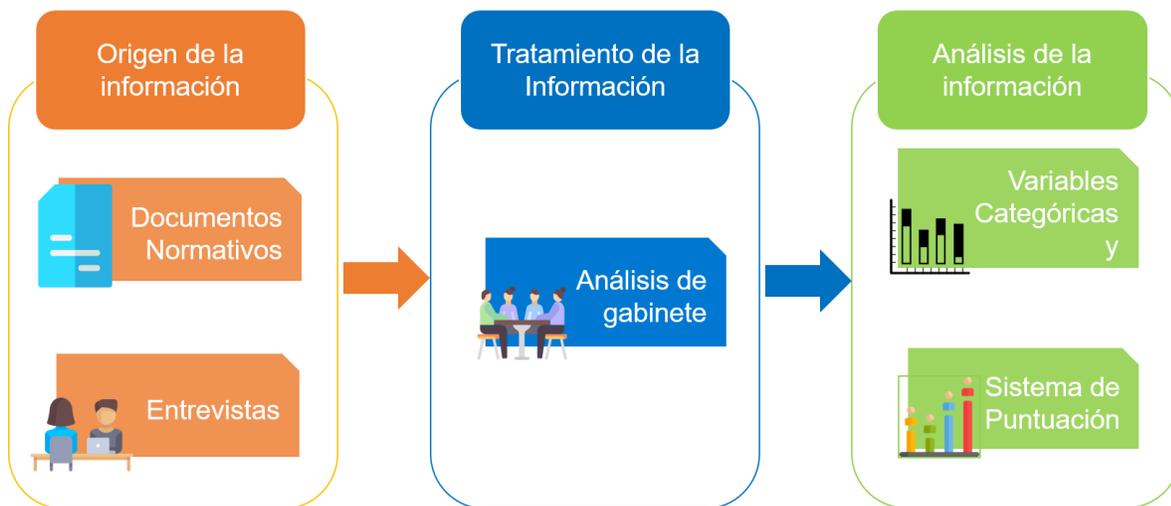
Por su parte, la representatividad puede ser estadística o sólo testimonial sobre un caso concreto. Para fines de la presente evaluación, el nivel de confianza de la muestra de entrevistas aplicadas es de 95%, por lo que se puede afirmar que los resultados arrojados obtenidos son estadísticamente representativos de la totalidad del programa.

A fin de cumplir con los objetivos planteados en los Términos de Referencia, la presente evaluación usa dos fuentes de información para la identificación de los procesos: 1) análisis de documentos normativos —gabinete— y, 2) entrevistas semiestructuradas a beneficiarios y funcionarios que participan en los procesos del programa —campo—. Adicionalmente, para la evaluación del cumplimiento de los procesos identificados y su aportación en la consecución de los objetivos del programa, se le asignan variables categóricas ponderadas, que nos permiten generar un sistema de puntuación, que permite una valoración porcentual.

De modo que, al haber trazado una ruta continua entre origen-tratamiento-análisis de la información, la evaluación cubre las fuentes y cumple con los objetivos establecidos en los Términos de referencia. Esto resulta en un sistema evaluativo más robusto y verificable, que otorga más certeza de los resultados, de la detección de áreas de oportunidad y, consecuentemente, de las recomendaciones. Sirva el siguiente esquema para apreciar de manera gráfica la metodología de evaluación mencionada:



## Esquema 1. Metodología de evaluación

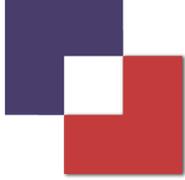


Coherentes con el principio de orientación hacia resultados, el análisis de la información parte de la identificación de los objetivos planteados en los documentos normativos—Plan Estatal de Desarrollo (PED), Plan Estratégico Sectorial (PES) y Reglas de operación (ROP)—y del resumen narrativo de los documentos programáticos—Matriz de Indicadores para Resultados—. Posteriormente, se revisan la aportación sustantiva (eficacia) y sustancial (oportunidad, suficiencia y pertinencia) de los procesos para alcanzar los objetivos identificados.

### Fuentes de información

El análisis documental para la identificación de objetivos y procesos tuvo como fuente los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, Reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.



- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado y de ejercicios anteriores, en caso de considerarse pertinente.
- Sistemas de información: Sistema Estatal de Finanzas Públicas (SEFIP),<sup>15</sup> Sistema Estatal de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (Sesam),<sup>16</sup> Sistema de Útiles y Uniformes,<sup>17</sup> Sistema de Vamos juntos a la escuela,<sup>18</sup> Sistema de Georreferenciación de la Política Social de Oaxaca (S-GPS).<sup>19</sup>
- Evaluaciones del programa: Evaluación diagnóstica 2017, Evaluación de diseño 2018.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

Las entrevistas de campo se dirigieron a dos públicos objetivos distintos: funcionarios que participan en el proceso y familias beneficiarias.

---

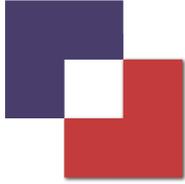
<sup>15</sup> Disponible en: <https://sefip.finanzasoaxaca.gob.mx/>.

<sup>16</sup> Disponible en: <https://sesam.oaxaca.gob.mx/login>

<sup>17</sup> Disponible en: <http://sistemauniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth>.

<sup>18</sup> Disponible en: <http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth>.

<sup>19</sup> Disponible en: <https://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/presentacion>.



## **Instrumentos para la recolección de información**

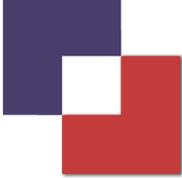
Con el propósito de conocer en qué medida los procesos que se realizan en el programa contribuyen al oportuno cumplimiento de los objetivos, los beneficiarios respondieron a las preguntas semiestructuradas que se encuentran en el Anexo XI.

## **Análisis de la información**

Con base en los documentos normativos y programáticos, así como en las respuestas de las entrevistas realizadas a beneficiarios y funcionarios, se dio respuesta a las siguientes preguntas base, que fueron planteadas en los Términos de referencia de la evaluación. Las respuestas a las preguntas de este instrumento de análisis se pueden verificar en la segunda parte del Anexo XIV de este informe.

## **Planeación**

- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?
- ¿Existe una evaluación previa del programa? En dicho caso, ¿Qué acciones se tomaron después de conocer los resultados?



## Difusión del programa

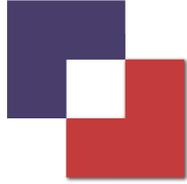
- ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

## Solicitud de apoyos

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la entrega del bien?
- ¿Los requisitos para recibir el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? ¿son adecuados estos mecanismos?

## Selección de beneficiarios

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón? ¿Es pertinente la información contenida en el padrón? ¿Es congruente?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En la actualización se toman en cuenta el contexto natural y social en cada región del estado?



## **Bienes**

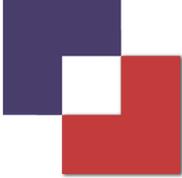
- ¿El programa tiene mecanismos para la adquisición necesaria de acuerdo con la posible demanda? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

## **Distribución de apoyos**

- ¿Los bienes llegan completos y en tiempo al punto de destino?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta el contexto natural y social en cada región del estado?

## **Entrega de apoyos**

- ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
- ¿Existe de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad y obligatoriedad por parte de los beneficiarios?



## Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

- ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito?  
¿Son suficientes y pertinentes?

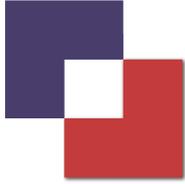
## Contraloría social y satisfacción del usuario

- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿La aplicación de los mecanismos es representativa? ¿Cómo podrían mejorarse los mecanismos, su aplicación y sistematización?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

A partir de los resultados del instrumento de la batería de preguntas base de análisis (Anexo XIV), se aplicó el sistema de puntos, tomando como base los procesos como variables categóricas, es decir, de los ocho procesos necesarios para el funcionamiento del programa, no se calculó por porcentajes como se proponía en los Términos de referencia, sino por grupos de procesos.<sup>20</sup> De modo que la asignación de

---

<sup>20</sup> Si se calculan los procesos como variables continuas, los porcentajes de cumplimiento pueden ubicarse en espacios que se presten a indefinición. Si llevamos el argumento al absurdo y se busca obtener el valor de 99.99% sólo se lograría si se tuvieran 10,000 procesos, de los cuales 9,999 obtuvieron correcta la dimensión que se analice y sólo 1 de 10,000 fue incorrecto, lo que significa que por la “decimilésima” parte no se lograrían los 5 puntos. En realidad, jamás aplicará una escala como la que se planteaba en los Términos de referencia, porque con ocho procesos los valores porcentuales siempre serán múltiplos de 12.5%, por lo que resulta ocioso convertir a porcentajes.



los puntos no fue un criterio de porcentaje, sino por grupos de procesos que cumplían a cabalidad con la dimensión, como a continuación se presenta:

**Eficacia:<sup>21</sup>**

- Los 8 procesos son eficaces = 5 puntos.
- 7 de 8 de los procesos son eficaces = 4 puntos.
- Entre 5 y 6 de los procesos son eficaces = 3 puntos.
- Entre 3 y 4 de los procesos son eficaces = 2 puntos.
- Entre 1 y 2 de los procesos son eficaces = 1 punto.
- Ninguno de los procesos es eficaz = 0 puntos.

**Oportunidad:<sup>22</sup>**

- Los 8 procesos son oportunos = 5 puntos.
- 7 de 8 de los procesos son oportunos = 4 puntos.
- Entre 5 y 6 de los procesos son oportunos = 3 puntos.
- Entre 3 y 4 de los procesos son oportunos = 2 puntos.
- Entre 1 y 2 de los procesos son oportunos = 1 punto.
- Ninguno de los procesos es oportuno = 0 puntos.

**Suficiencia:<sup>23</sup>**

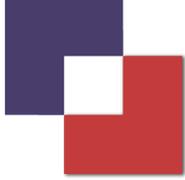
- Los 8 procesos son suficientes = 5 puntos.
- 7 de 8 de los procesos son suficientes = 4 puntos.
- Entre 5 y 6 de los procesos son suficientes = 3 puntos.
- Entre 3 y 4 de los procesos son suficientes = 2 puntos.
- Entre 1 y 2 de los procesos son suficientes = 1 punto.

---

<sup>21</sup> Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.

<sup>22</sup> Un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.

<sup>23</sup> Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.



- Ninguno de los procesos es suficiente = 0 puntos.

### **Pertinencia:<sup>24</sup>**

- Los 8 procesos son pertinentes = 5 puntos.
- 7 de 8 de los procesos son pertinentes = 4 puntos.
- Entre 5 y 6 de los procesos son pertinentes = 3 puntos.
- Entre 3 y 4 de los procesos son pertinentes = 2 puntos.
- Entre 1 y 2 de los procesos son pertinentes = 1 punto.
- Ninguno de los procesos es pertinente = 0 puntos.

### **Valoración del sistema de puntuación**

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global consideró un total de 20 de puntos posibles de obtener ( $5 \times 4 = 20$  puntos) en la Evaluación de Procesos Programa (ver el *Anexo II. Valoración global cuantitativa*).

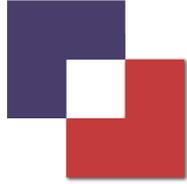
### **Definición de la muestra**

Para la selección de la muestra se consideró lo siguiente:

- Presencia en localidades de las 8 regiones del estado;
- Se priorizó la realización de entrevistas en municipios y localidades con mayor rezago educativo y deserción escolar;
- Se buscó cubrir, con al menos tres entrevistas, a los tres niveles educativos que atiende el programa: preescolar, primaria y secundaria;

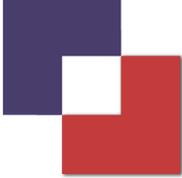
---

<sup>24</sup> Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Programa.



- Se aplicaron en total 73 entrevistas a beneficiarios en las 8 regiones del estado, en los tres niveles educativos que atiende el programa (ver cálculo de la muestra en Anexo III).
- Se aplicaron 44 cuestionarios a funcionarios de las 8 regiones del estado, del Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO), la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH) y a la Coordinación de Planeación y Evaluación para el Desarrollo Social de Oaxaca (COPEVAL). En este caso no se trató de una muestra, si no de los funcionarios que respondieron el cuestionario, que necesariamente debían de participar en las actividades que conforman los procesos del programa.

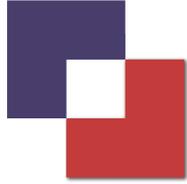
Para conocer la estructura de las entrevistas, ver el *Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa.*



### **3. Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos.**

A continuación, se presenta la descripción del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa. Esta descripción se hace con base en la información obtenida del análisis documental y de los resultados que se han obtenido de las entrevistas en el marco de análisis que proporciona el *Modelo general de procesos* del Coneval.

Por cada proceso, se explica la valoración que se obtuvo en su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de la gestión de los procesos. Asimismo, la articulación entre procesos. Otro enfoque desde el que se describen los procesos del programa corresponde a cada uno de los tipos de apoyos entregados (útiles escolares, uniformes y vales para adquisición de uniformes).

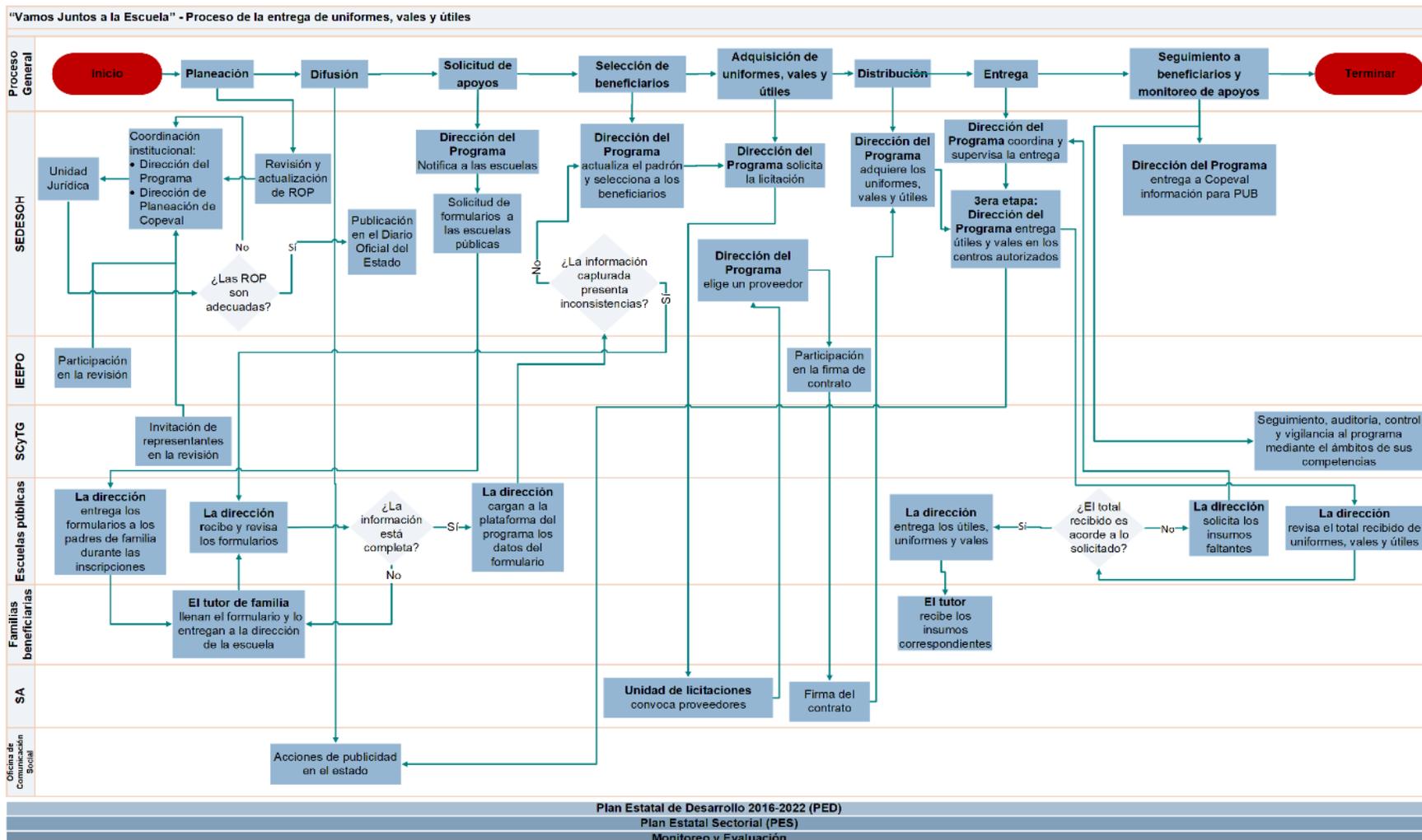


## Esquema 2. Modelo General de Procesos

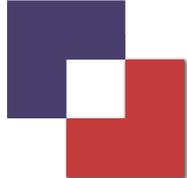


Fuente: Términos de referencia para Evaluaciones de Procesos, CONEVAL, 2017.

**Diagrama 1. Proceso del programa *Vamos juntos a la escuela***



Fuente: elaboración propia.



A pesar de que el subsidio para uniformes se puede entregar en especie o en vales para su adquisición, el conjunto de procesos que se implementan, para ambos bienes finales, es el mismo.

En cumplimiento de establecido en la página 22 de los Términos de referencia de la evaluación, a continuación, se describen los elementos identificados en el análisis documental, el análisis de las entrevistas y aplicación de cuestionarios, por lo que se debe entender que lo que no se describe no se identificó.

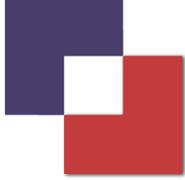
## 1. Planeación

El Coneval define a la planeación como un proceso en el cual se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.<sup>25</sup>

La planeación en *Vamos juntos a la escuela* tiene su origen en lo estipulado en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED), dado que la creación del programa obedece a la búsqueda por alcanzar un Objetivo PED: “mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel”.

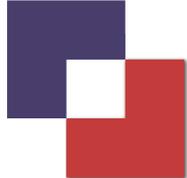
---

<sup>25</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)



Anualmente, la planeación del programa se revisa en la integración de sus Reglas de operación, en el que, a partir de una propuesta de la Dirección del programa, integrantes de la Unidad Jurídica de la SEDESOPH y la Dirección de planeación de COPEVAL, generan las Reglas de operación. Aunque este proceso no tiene fechas establecidas, normalmente sucede en el mes de enero y se encontró registro de que se invita a representantes de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

El producto resultante es el documento de las Reglas de operación, que en 2019 fue publicado el 21 de enero. El costo de la publicación se realiza como gasto de operación del programa. Este proceso lo coordina la Unidad Jurídica de la SEDESOPH. Es en este proceso que sucede la focalización, aunque se trata de un programa universal, se debe conocer a fondo la ubicación y características sociodemográficas de las y los beneficiarios directos para la correcta toma de decisiones, entre estas decisiones destaca el correcto número de apoyos. Aunque no aparece en el manual de procedimientos de la SEDESOPH, la planeación es de gran importancia estratégica, pues establece el completo funcionamiento del programa. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.



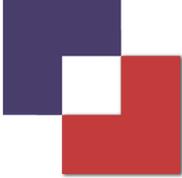
## 2. Difusión del programa

El Coneval define a la Difusión del programa como “Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado”.<sup>26</sup>

Al respecto, dado que se trata de un programa que llega a toda su población potencial, en un contexto muy delimitado, como lo son las escuelas públicas de niveles preescolar, primaria y secundaria, no cuenta con una convocatoria de participación. En el proceso de difusión, de acuerdo con las Reglas de operación, lo coordina la oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado, que se encarga de dar a conocer que el programa ya se encuentra entregando los apoyos que otorga por medio de archivos multimedia en las cuentas de redes sociales del Gobierno del Estado y en tiempos oficiales de Radio y Televisión. Esta acción se realiza en las primeras semanas de octubre. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

---

<sup>26</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)



### 3. Solicitud de apoyos

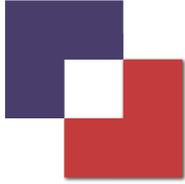
Definida como “conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios”.<sup>27</sup> Con base en la información obtenida del análisis de los documentos normativos y de las entrevistas y cuestionarios, la solicitud de apoyos de *Vamos juntos a la escuela* se realiza en lo que se identificó como tres etapas, que generalmente ocurren:

1. Las madres de familia al inscribir a sus hijos en las instituciones educativas públicas de educación básica proporcionan las tallas de uniformes en las escuelas, en esta etapa se les pide que rellenen un formulario, publicado en las Reglas de operación, sobre la situación socioeconómica de la familia y la CURP del estudiante.
2. Personal de las escuelas lo carga a la plataforma del programa, que administra Copeval, disponible en: <http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth>.
3. En caso de que las listas requieran alguna validación, cambio o si lo solicita personal de la Dirección del programa, personal de las escuelas o de la Asociación de Padres de Familia acuden a las oficinas del programa.

Estas etapas suceden entre agosto y septiembre; el principal insumo que resulta es la lista de solicitantes, que sirve para la adquisición de los bienes que otorga el programa. Los recursos usados en esta etapa corresponden a los gastos de operación y el personal que participa es del IEEPO, SEDESOH y Copeval. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

---

<sup>27</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)



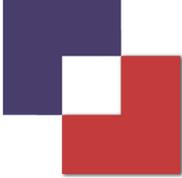
#### **4. Selección de beneficiarios**

La selección de beneficiarios es el proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.<sup>28</sup> Dado que este programa es universal en el estado, es decir, los bienes se le otorgan a todos los estudiantes de preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, el proceso de selección de beneficiarios, como tal, se reduce a la revisión, observación y validación de datos socioeconómicos de las familias beneficiarias. El programa, busca que ningún estudiante de escuelas públicas de nivel básico del Sistema Educativo Estatal se quede sin recibir el apoyo.

El personal que lo realiza labora en la Dirección del programa, con los recursos del gasto de operación asignados. Este proceso se realiza durante el mes de septiembre. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

---

<sup>28</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)



## 5. Adquisición de bienes o servicios

Este proceso es definido por Coneval como “herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa”.<sup>29</sup> Para fines de *Vamos juntos a la escuela*, de acuerdo con sus Reglas de operación y con las actividades de la Matriz de Indicadores del programa, este proceso se realiza en las siguientes acciones:

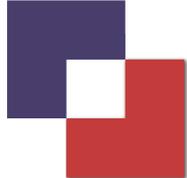
- a. Elegir proveedores de uniformes,
- b. Elegir proveedores de vales de uniformes,
- c. Elegir proveedores de útiles,
- d. Elegir proveedores de útiles
- e. Adquirir uniformes
- f. Adquirir vales de uniformes
- g. Adquirir útiles

La adquisición se da por proceso licitatorio coordinado por la Secretaría de Administración, en cumplimiento de la Ley para Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Oaxaca. La revisión técnica y funcional está a cargo de la Dirección del programa y cuenta con la participación del IEEPO en la firma de los contratos.

Las inversión de recursos estatales en 2019 fue por \$516,932,227.00 (quinientos dieciséis millones, novecientos treinta y dos mil, doscientos veintisiete pesos 00/100 M.

---

<sup>29</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de:  
[https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)



N.); de los cuáles, se destinaron \$451,178,041.93 (cuatrocientos cincuenta y un millones, ciento setenta y ocho mil, cuarenta y un pesos 93/100 M. N.) para la adquisición de uniformes, \$65,754,185.07 (sesenta y cinco millones, setecientos cincuenta y cuatro mil, ciento ochenta y cinco pesos 07/100 M. N.) para la adquisición de útiles escolares. Este proceso se realiza durante el mes de septiembre. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

## 6. Distribución de apoyos

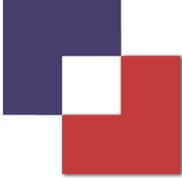
Definida como el “proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)”.<sup>30</sup> En el programa, de acuerdo con sus Reglas de operación y con las actividades de la Matriz de Indicadores, en este proceso se realizan las siguientes acciones:

- a. Distribución de uniformes: se distribuyen por parte de los proveedores directamente en las escuelas, en almacenes y según la ruta que indique la Dirección del programa;
- b. Distribución de vales de uniformes: se distribuyen por parte de la Dirección del programa a los directores de las escuelas
- c. Distribución de útiles: se distribuyen por parte de la Dirección del programa a los directores de las escuelas;

Estas acciones las coordina la Dirección del programa, se pagan con el presupuesto destinado a los gastos de operación y provienen de fuente estatal. Este proceso se realiza

---

<sup>30</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf).



durante el mes de septiembre y octubre. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

## 7. Entrega de apoyos

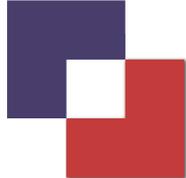
Definida como el “conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo”.<sup>31</sup> De acuerdo con sus ROP y con las actividades de la Matriz de Indicadores, en este proceso se realizan las siguientes acciones:

- a. Entrega de uniformes, se entregan por parte de los directores de las escuelas;
- b. Entrega de vales de uniformes, se entregan por parte de los directores de las escuelas;
- c. Entrega de útiles, se entregan por parte de los directores de las escuelas;
- d. Devoluciones y faltantes, a cargo de los directores de las escuelas, se entrega a la Dirección del programa por medio del formato para devoluciones y notificación de faltantes; y
- e. Supervisión de la entrega, a cargo de la Dirección del programa.

En la entrega de los uniformes participan el personal directivo de las escuelas (IEEPO) y personal adscrito a la Dirección del programa (SEDESOH). La entrega de paquetes de útiles, paquetes de uniformes y de vales en 2019 se realizó a partir de la segunda semana de octubre y se prolongó durante todo el mes de noviembre. Para revisar el detalle de las

---

<sup>31</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf).



preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

## 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Con base en la definición de Coneval “acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado”,<sup>32</sup> en el Seguimiento que se da a beneficiarios y monitoreo de apoyos, de acuerdo con las Reglas de operación de *Vamos juntos a la escuela*, se identificó que se tienen dos acciones:

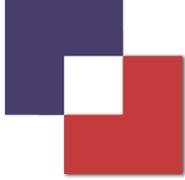
La primera, la elaboración del Padrón de Beneficiarios, que constituye una prueba de que los apoyos fueron entregados, al transparentar y contrastar los nombres de las y los beneficiarios directos; la segunda, que correspondería a la verificación del uso adecuado de los apoyos, corresponde a los actos de supervisión en las escuelas o domicilios de las beneficiarias y beneficiarios.

En la elaboración del Padrón de Beneficiarios, la Dirección del programa recibe listas y datos de los estudiantes por parte del personal directivo y la asociación de padres de la respectiva escuela; la Dirección, a su vez, es la encargada de dotar de la información necesaria a Copeval. Por su parte, Copeval la valida e integra el Padrón Único de Beneficiarios, disponible en: <https://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/reglasoperacion>.<sup>33</sup> Para esta

---

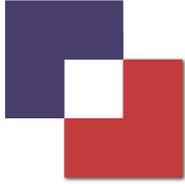
<sup>32</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017) *Modelo de Términos de referencia para la Evaluación de procesos*, recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf).

<sup>33</sup> Para conocer el detalle de las actividades para la validación de los datos, consultar los *Lineamientos para la Integración y Administración del Padrón Único de Beneficiarios del Estado de Oaxaca*, Disponible en: [https://copeval.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2018/10/lineamientos\\_generales\\_PUB.pdf](https://copeval.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2018/10/lineamientos_generales_PUB.pdf).



actividad, se destinan recursos de los gastos de operación de programa. De acuerdo con la Reglas de operación del programa, la Dirección del programa, la Instancia ejecutora y la Copeval podrán verificar los datos por medio de visitas domiciliarias, y contraste de datos institucionales de los gobiernos estatal y federal.

La segunda, se identificó en los documentos normativos del programa como parte de la supervisión, en la que la Dirección del programa definirá instrumentos como la participación directa en las entregas, visitas, llamadas telefónicas, comunicación por medios digitales a las escuelas o domicilios de las beneficiarias y beneficiarios para conocer el grado de cumplimiento de la entrega. Como tal, no es posible describir estas actividades, dado que no fueron identificadas en la investigación de campo con funcionarios y funcionarias y ninguna familia refirió algún tipo de monitoreo del uso de los apoyos.

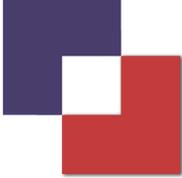


## **Proceso transversal: a. Contraloría social y satisfacción de beneficiarios**

Este es un proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar recomendaciones, quejas y denuncias sobre el programa. Esta información permite hacer mejoras al programa. Las Reglas de operación especifican dos acciones relevantes:

- a. Seguimiento, Auditoría, Control y Vigilancia, a cargo de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental, el Órgano Superior de Fiscalización del Estado, en el ámbito de sus competencias;
- b. Aplicación de una encuesta de satisfacción. En el apéndice C de las Reglas de operación, se da a conocer el formato de Encuesta y recibo del beneficiario, que se aplica al momento de la entrega de los uniformes, útiles o vales, según corresponda. De acuerdo con la investigación de campo, la encuesta se ha aplicado por directivos de las escuelas o personal de la Dirección del programa. De acuerdo con funcionarios de la Dirección del programa, la sistematización de la información corresponde a Copeval; sin embargo, se encontró evidencia de que la información contenida en la encuesta se está usando para modificar el diseño del programa.

Como ya se explicará en los hallazgos, el proceso de Contraloría social y satisfacción de beneficiarios es meramente enunciativo. Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.

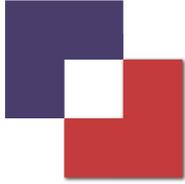


## Proceso transversal: b. Evaluación y monitoreo

La Evaluación y monitoreo es el proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, entre otros. En el caso particular de *Vamos juntos a la escuela*, se identificó que la evaluación corresponde realizarla a La instancia Técnica de Evaluación (Jefatura de la Gobernatura), que se encarga de incluir, con base en su presupuesto, las evaluaciones del programa en su Programa Anual de Evaluación (PAE).

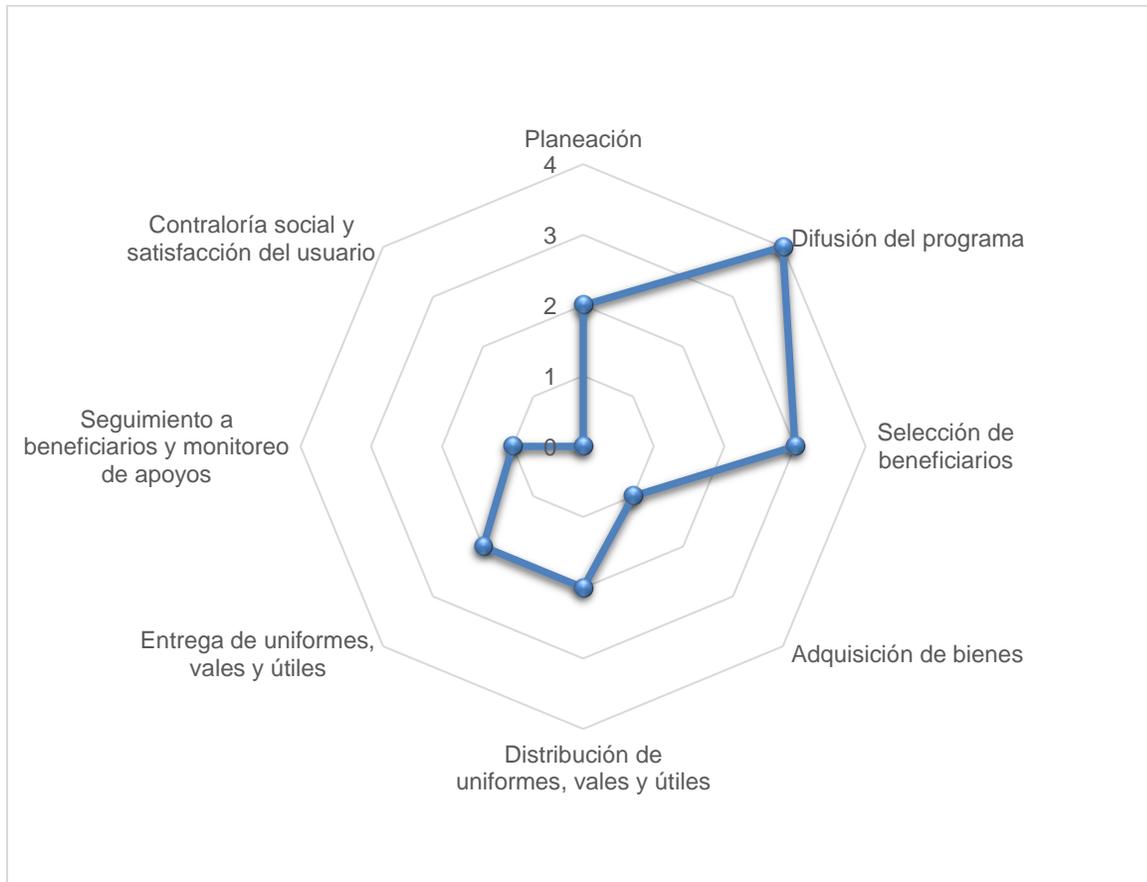
Es de destacarse que desde el primer año de la presente administración el programa *Vamos juntos a la escuela* ha sido evaluado de forma incremental, en cada PAE. En 2017 el PAE instrumentó una evaluación de diagnóstico al programa; en 2018, una evaluación de diseño.

Por su parte, el monitoreo es un proceso regido por el Sistema de Evaluación del Desempeño, que también es coordinado por la Jefatura de la Gobernatura, en su calidad de instancia Técnica de Evaluación, en este proceso la SEDESOPH sube al Sistema Estatal de Finanzas Públicas (SEFIP) los registros del avance de los indicadores. También, como parte del monitoreo, la Jefatura de la Gobernatura implementa el seguimiento de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora, que son resultado de las recomendaciones de las evaluaciones, por medio del Sistema Estatal de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (Sesam). Para revisar el detalle de las preguntas base para la descripción, consultar la tabla correspondiente al proceso en el Anexo VI.



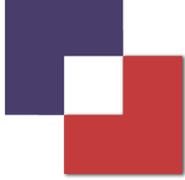
## Valoración global de las dimensiones de análisis de los procesos

Gráfica 1. Cumplimiento de dimensiones de análisis por proceso (radial)



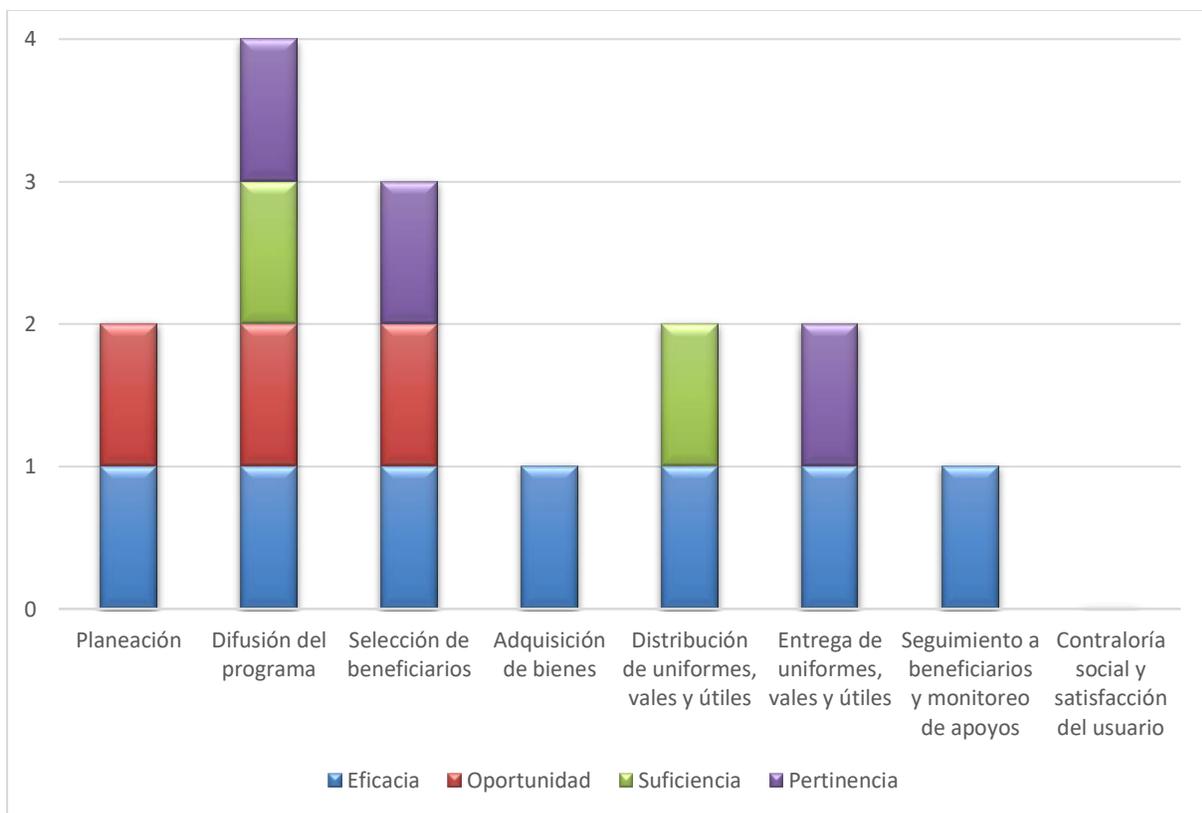
Fuente: elaboración propia.

En general, el programa se ha ido consolidado, dado que en sus documentos normativos y técnicos cuenta con Reglas de operación, Matriz de Indicadores para Resultados; sin embargo, el hecho de que no exista un manual de procedimientos de la SEDESOH en el que se indiquen los responsables de la planeación del programa *Vamos juntos a la escuela*, y en las propias Reglas de operación no cuenten con los tiempos de los procesos ni mecanismos suficientemente específicos, plantea la necesidad de seguir avanzando en esa consolidación.

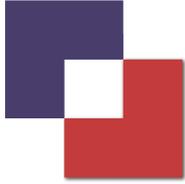


La consolidación plena de los procesos requiere que todas las personas que participan conozcan los documentos normativos, se definan responsables y se cuente con fechas específicas para su aplicación. Asimismo, que el seguimiento de beneficiarios sea real para que los procesos se mejoren. Como tal, las recomendaciones continúan en los siguientes apartados.

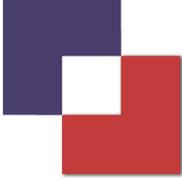
**Gráfica 2. Cumplimiento de dimensiones de análisis por proceso (barras)**



Fuente: elaboración propia.



Como se puede observar en la gráfica, los procesos requieren de una mayor consolidación. Dado que, en el mejor de los casos, sólo alcanzan a cumplir con una (eficacia) de las cuatro cualidades requeridas: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. Es decir, aunque cumplen el propósito, lo cumplen de forma inoportuna, o insuficiente, lo que no permite que se logren los objetivos del programa de manera apropiada. Verificar el *Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa.*



#### 4. Hallazgos y resultados.

El bien que otorga *Vamos juntos a la escuela*, es una dotación de uniformes y útiles escolares, que en el caso de los uniformes puede otorgar vales para su adquisición y así contribuye a la consecución del Objetivo PED de “Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en las escuelas públicas, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal”.

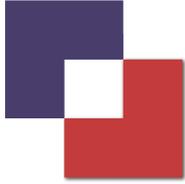
La evaluación de los procesos del programa, como lo indica su objetivo general, se enfocó en determinar la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa. A continuación, en el subapartado *Valoración global de Vamos juntos a la escuela*, se presentan las principales áreas de oportunidad detectadas en la normatividad; en el segundo subapartado, *Hallazgos por procesos*, se presentan los resultados de cada proceso, en adecuación con el Modelo general de procesos del Coneval.<sup>34</sup>

#### **Valoración global de *Vamos juntos a la escuela***

El tiempo que *Vamos juntos a la escuela* lleva implementándose, así como su alcance es muestra de la consolidación social del programa, aunque sus procesos son eficaces —se realizan— no necesariamente se hacen de forma oportuna, suficiente y pertinente (ver Anexo II). Por una parte, la experiencia de su implementación durante todo lo que va de la presente administración y las experiencias que dejó implementar la

---

<sup>34</sup> Como ya se mencionó, los hallazgos provienen del análisis documental y del análisis de la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios.



dotación de uniformes y útiles escolares en la administración anterior, han permitido que las y los funcionarios que participan en los procesos conozcan y tengan los antecedentes de las rutinas administrativas necesarias en cada proceso. Por otra parte, normativamente se encontró evidencia de que sí se ha puesto atención en la mejora de procesos.

### **Áreas de oportunidad de mejora detectadas en la normatividad<sup>35</sup>**

- **Plan Estratégico Sectorial de Educación**

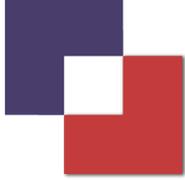
En el diagnóstico contenido en el PES de Educación se pone como meta de atención del programa a una población objetivo que no está fundamentada en la matrícula de los niveles básicos de escuelas públicas—1,950,000 uniformes para 975,000 estudiantes (p.79)—. Es de entenderse que se trate de una proyección dado que el PES es un documento general de planeación estratégica, no obstante, es el inicio de lo que se convertirá en un error sistemático en la planeación del programa.

- **Documento de diagnóstico del programa**

En el documento de diagnóstico del programa *Vamos juntos a la escuela* se pone como meta una población potencial y, dada la universalidad del programa, como la población objetivo de 975,000 estudiantes (p.18), que no está fundamentada en la matrícula de los niveles básicos que reporta el IEEPO. Por su parte, el diagnóstico del programa *105. Educación Básica Incluyente*, del que forma parte *Vamos juntos a la escuela*, presenta una población atendida total de 956,046 estudiantes, que incluye

---

<sup>35</sup> Para referencia detallada, revisar el Anexo VIII. Propuesta de modificación a la normatividad.



de escuelas públicas, privadas y del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) en todo el estado (p.20).

*Vamos juntos a la escuela* estaría beneficiando a más estudiantes que la suma de la matrícula de escuelas públicas y privadas de todo el estado. Entre otras consecuencias, se están adquiriendo más apoyos que entrega el programa de los necesarios.

- **Reglas de operación**

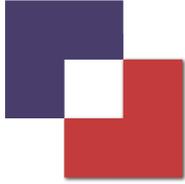
1. Población Objetivo

Las Reglas de operación del programa describen, pero **no cuantifican la población objetivo**, lo que operativamente representa graves problemas, como más beneficiarios de los que en realidad puede tener el programa y un gasto excesivo en el subsidio de uniformes. A continuación, se detalla este hallazgo.

En 2019 el programa **benefició** con uniformes o vales, de acuerdo con el Tercer Informe de Gobierno (p.21 del Informe y p. 39 del Anexo estadístico), a **975,926 estudiantes** (487,938 niños y 487,988 niñas). Sin embargo, la matrícula total, de acuerdo con el Anexo estadístico del mismo informe, detalla que en los niveles de preescolar, primaria y secundaria de todas las escuelas públicas del estado se dieron servicios educativos a 833,716 estudiantes (422,603 niños y 411,113 niñas) (p.30), en centros de Conafe se atendió de los tres niveles de educación básica a 18,821 estudiantes (9,424 niños y 9,397 niñas) (p.47), a 4,055 estudiantes de educación especial (p.37); mientras, que para el mismo periodo, se reportan 694 alumnos migrantes (p.35).<sup>36</sup> Es decir, si se suma a toda

---

<sup>36</sup> Este dato corresponde al Programa de educación preescolar y primaria para niños y niñas de familias jornaleras agrícolas migrantes, en caso de que se trate de un traslape con estudiantes de escuelas públicas, los albergues infantiles reportaron 438 niñas y niños atendidos, es decir, que la diferencia sería aún mayor. Se prefirió tomar el dato de los niños migrantes agrícolas como un *proxy*, dado que el número



la matrícula de escuelas públicas, a centros de Conafe, Educación especial y Migrantes se **tiene una matrícula total de 857,286 estudiantes**, que constituye la población potencial y objetivo del programa.

**En 2019 el programa atendió a 118,640 niñas y niños de más.** Lo que no es posible o no debería de serlo porque el número máximo de beneficiarios directos está limitado por el total de estudiantes que cursan preescolar, primaria o secundaria en escuelas públicas y en CONAFE.

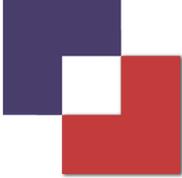
De acuerdo con la inversión reportada tanto en el Informe de Gobierno como en las cuentas proporcionadas a la Instancia Evaluadora, se benefició a los 975,926 estudiantes con un total de 1,951,852 uniformes o vales (dos juegos de uniformes para cada estudiante) con una inversión de \$451,178,041.93 (cuatrocientos cincuenta y un millones, ciento setenta y ocho mil, cuarenta y un pesos 93/100 M. N.), es decir que cada dos juegos de uniformes tuvo un costo promedio de \$462.30 (cuatrocientos sesenta y dos pesos 30/100 M. N.). Si se multiplica el costo promedio por paquete por 118,640 beneficiarios de más, se tiene que **esta falla implica un costo adicional para el programa de \$54,847,272.00** (cincuenta y cuatro millones, ochocientos cuarenta y siete mil, doscientos setenta y dos pesos 00/100 M. N.) en uniformes y en útiles escolares \$7,993,512.33 (siete millones, novecientos noventa y tres mil quinientos doce pesos 33/100M. N.).<sup>37</sup>

**El reporte del total de beneficiarios directos que presenta el Padrón Único de Beneficiarios (PUB) es de 828,160 estudiantes beneficiarios** (417,725 niños y

---

de niñas y niños atendidos en albergues no necesariamente se trata de niños migrantes. Para tal caso, no se encontró reporte alguno.

<sup>37</sup> El costo por paquete de útiles es estimado con base en la división del total de la inversión en útiles escolares entre el total de beneficiarios. Esta cantidad se multiplicó por la diferencia calculada entre los beneficiarios reportados y la matrícula total calculada.



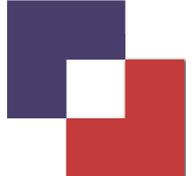
410,435 niñas), lo que representa una diferencia de 147,766 beneficiarios con los reportados por *Vamos juntos a la escuela*. Al respecto, es importante mencionar que la información que recibe el PUB proviene de la Dirección del programa. Se puede inferir que es un número menor dado que la información reportada puede contener errores que terminan por ser depurados. No obstante, el reporte del PUB sigue siendo inferior a la matrícula que reporta el IEEPO, lo que no permite identificar los 118,640 beneficiarios de más, **pero al comparar el PUB con el total de beneficiarios que reporta el programa el número asciende a 147,766 (70,213 niños y 77,553 niñas) estudiantes beneficiarios de más** reportados por el programa *Vamos juntos a la escuela*.

El reporte del PUB presenta una diferencia inferior de 29,126 beneficiarios con la matrícula de escuelas públicas más las de Conafe, Educación especial y Migrantes que reporta el Tercer Informe de Gobierno. Al ser un número más cercano a la matrícula reportada por el IEEPO, se comprueba que no puede haber una población atendida mayor que la población objetivo. Es decir, **no pueden existir más beneficiarios del programa *Vamos juntos a la escuela*** que la suma de estudiantes atendidos por el IEEPO, Conafe, Educación Especial y migrantes.

**Tabla 3. Total de beneficiarios reportados por el programa**

Total beneficiarios de	Niños	Niñas
975,926	487,938	487,988

Fuente: elaboración propia con información del Tercer Informe de Gobierno



**Tabla 4. Total de beneficiarios del programa reportados por el Padrón Único de Beneficiario**

<b>PUB</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Beneficiarios	828160	417725	410435

Fuente: elaboración propia con información del portal electrónico del PUB

**Tabla 5. Estudiantes atendidos en escuelas públicas**

<b>Nivel educativo</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Preescolar	145,458	72,944	72,514
Primaria	471,636	239,769	231,867
Secundaria	216,622	109,890	106,732
<b>Total</b>	<b>833,716</b>	<b>422,603</b>	<b>411,113</b>

Fuente: elaboración propia con información del Tercer Informe de Gobierno

**Tabla 6. Estudiantes atendidos por el Conafe**

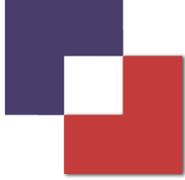
<b>Nivel educativo</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Preescolar comunitario	6,176	3,047	3,129
Primaria comunitaria	7,569	3,803	3,766
Secundaria comunitaria	5,076	2,574	2,502
Total	18,821	9,424	9,397

Fuente: elaboración propia con información del Tercer Informe de Gobierno

**Tabla 7. Estudiantes atendidos en Educación especial**

<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
4,055	2,634	1,421

Fuente: elaboración propia con información del Tercer Informe de Gobierno



## **2. Seguimiento a beneficiarios**

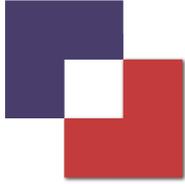
Las Reglas de operación del programa no cuentan con mecanismos suficientes de seguimiento a beneficiarios.

Con base en las respuestas de las entrevistas realizadas a familias beneficiarias, que cuentan con un posible error de 5%, podría afirmarse que las familias no se encuentran satisfechas con la calidad de los subsidios, ni con los tiempos en los que llegan los apoyos, pues llegan dos a tres meses después de iniciado el ciclo escolar. Esta situación está generando que los uniformes en especie y los útiles no sean usados para los fines del programa; en el mejor de los casos, los vales son intercambiados por otros artículos que sirven en las actividades escolares, como zapados, mochilas parte del pago para los uniformes de educación física o batas, entre otros.

La práctica de intercambiar vales por otros artículos escolares, detectada durante las entrevistas, más allá de ser tomada como una violación a los fines del programa, debe verse como una oportunidad para mejorar la satisfacción de las familias beneficiarias.

## **3. Mecanismos efectivos de contraloría social**

Aunque las Reglas de operación incluyen la posibilidad de mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social y el formato para la aplicación de la encuesta de satisfacción en la entrega de los apoyos, no se encontró evidencia de que estos mecanismos se estén implementando para realizar mejoras en los procesos y el diseño del programa. En consecuencia, no se conoce por parte de los responsables del programa la opinión y recomendaciones de las familias beneficiarias.



## **Buenas prácticas detectadas en la operación del programa**

En comparación con el desarrollo normativo de otros programas sociales del Gobierno del Estado de Oaxaca se reconocen las siguientes prácticas como buenas:

1. Cuenta con Reglas de operación;
2. Aplica la metodología de matrices en cascada para diferenciar el programa social del programa presupuestario;
3. Cuenta con la implementación de tres sistemas informáticos: uno para cargar la información en el proceso de solicitud de apoyos,<sup>38</sup> otro para la administración general del programa,<sup>39</sup> uno más para reportar los beneficiarios.<sup>40</sup>

## **Hallazgos por procesos**

A continuación, son presentadas puntualmente las áreas de oportunidad, los “cuellos de botella” y las buenas prácticas por proceso identificadas en los documentos normativos del programa y en las entrevistas a funcionarios y funcionarias que participan en los procesos del programa y representantes de familias beneficiarias.

- **Planeación**

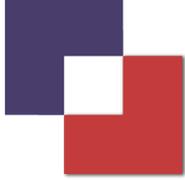
**Áreas de oportunidad.** Con base en la revisión documental se identificó que, en el Plan Estratégico Sectorial, el Diagnóstico del programa y las Reglas de operación, la población objetivo no está cuantificada ni identificada por unidad territorial, tampoco cuenta con una identificación sociodemográfica, como lo indican los *Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de operación de Programas Sociales de vigentes del Gobierno del Estado.*

---

<sup>38</sup> Disponible en: <http://sistemauniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth>.

<sup>39</sup> Disponible en: <http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth>.

<sup>40</sup> Disponible en: <https://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/presentacion>.



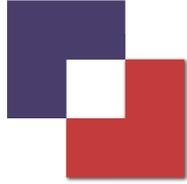
Este hecho permite que el programa reporte una población atendida de 975,926 estudiantes, cuando en todo el estado se cuenta con una matrícula total de 852,537 estudiantes de los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, centros de atención de Conafe, Educación especial y Migrante. Matrícula que constituye la población potencial y objetivo del programa. De modo que en 2019 el programa reportó haber atendido a 118,640 niñas y niños más que la matrícula de estudiantes. Esta falla implica un costo adicional para el programa de \$54,847,272.00 (cincuenta y cuatro millones, ochocientos cuarenta y siete mil, doscientos setenta y dos pesos 00/100) en uniformes y en útiles escolares, \$7,993,512.33 (siete millones, novecientos noventa y tres mil quinientos doce pesos 33/100M. N.).<sup>41</sup>

**Cuellos de botella.** No se identificaron elementos normativos o humanos que retrasen el proceso de planeación.

**Buenas prácticas.** La integración de las Reglas de operación del programa se hace en un proceso participativo, que incluye personal de la Dirección del programa (SEDESOH), integrantes de la Unidad Jurídica de la SEDESOH, la Dirección de planeación de COPEVAL y se invita a la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

---

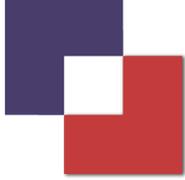
<sup>41</sup> El costo por paquete de útiles es estimado con base en la división del total de la inversión en útiles escolares entre el total de beneficiarios. Esta cantidad se multiplicó por la diferencia calculada entre los beneficiarios reportados y la matrícula total calculada.



- **Difusión del programa**

El programa no cuenta con una convocatoria de participación, dado que se trata de un programa que llega a toda su población potencial, en un contexto muy delimitado, como lo son las escuelas públicas de niveles preescolar, primaria y secundaria. En este sentido, el proceso de difusión, de acuerdo con las Reglas de operación, es coordinado por la oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado, que básicamente se encarga de dar a conocer, por medios electrónicos, que el programa ya se encuentra entregando los apoyos que otorga.

Al respecto, no se presentan Áreas de oportunidad, cuellos de botella ni buenas prácticas. Dado que el programa no requiere difusión, en tanto que su población objetivo es se encuentra en un contexto delimitado y toda es atendida.



- **Solicitud de apoyos**

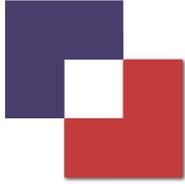
**Áreas de oportunidad.** Se da por sentado que, al tratarse de un programa de cobertura universal, el proceso de solicitud se simplifica; sin embargo, no hay un mecanismo que consulte a los padres si prefieren uniformes o vales. Esta acción asume como un hecho que todas las familias prefieren uniformes y sólo aquellas familias que prefiera vales los solicitarán, previo a haber logrado un conceso con la asociación de padres de familia y con el personal directivo de la escuela.

**Cuellos de botella.** Al suponer que todos prefieren uniformes, los procesos comienzan a retrasarse al solicitar tallas de uniformes y esperar a conocer las tallas de todos los menores para hacer el pedido, adquisición y distribución de apoyos. Este cuello de botella constituye un retraso de 6 semanas en la entrega de los apoyos.

Una **buena práctica** encontrada fue que cuando algún dato del beneficiario directo, el estudiante, no se encuentra o es incorrecto por medio del sistema informático de uniformes y útiles escolares, la Dirección del programa solicita a los responsables su verificación. Esto constituye otro candado para que no haya beneficiarios que no cuenten con datos completos.

- **Selección de beneficiarios**

**Áreas de oportunidad.** Al no contar con solicitudes de apoyos que especifiquen si las familias de beneficiarios prefieren vales o paquetes de uniformes, no existe un análisis sobre las necesidades y preferencias de las familias beneficiarias. En este sentido, la dictaminación y selección de beneficiarios podría proporcionar el padrón



actualizado y validado y la identificación de los tiempos de apoyos que les otorgará el programa.

No se encontraron cuellos de botella ni buenas prácticas en este proceso.

- **Adquisición de bienes o servicios**

**Áreas de oportunidad.** Este proceso se ve retrasado por el proceso de solicitudes de apoyos, que supone que el número y tipo de paquetes de útiles escolares, así como el género de uniformes y sus tallas, es necesario para definir las bases para la licitación de adquisiciones.

No se encontraron cuellos de botella.

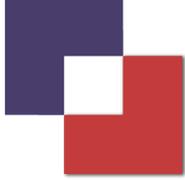
Una **buena práctica** es que el proceso de licitación para la adquisición de útiles y uniformes se dirige desde la Secretaría de Administración y se cumplen con los tiempos establecidos.

- **Distribución de apoyos**

**Áreas de oportunidad.** Este proceso también se ve retrasado por el proceso de solicitudes de apoyos, que supone que el número y tipo de paquetes de útiles escolares, así como el género de uniformes y sus tallas es necesario para las adquisiciones y, a su vez, de estas dependen la distribución de apoyos.

No se encontraron cuellos de botella.

Una **buena práctica** consiste en que, en las bases de las licitaciones para la adquisición de útiles y uniformes, se establece que corresponde al proveedor la distribución y, en caso de incumplimiento, está de por medio la pérdida de las fianzas.



- **Entrega de apoyos**

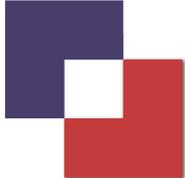
**Área de oportunidad.** La principal oportunidad de mejora es entregar todos los apoyos en la primera semana del ciclo escolar. De continuar comenzando la entrega 6 semanas después de iniciado el ciclo escolar, los apoyos continuarán siendo poco oportunos.

No se detectaron cuellos de botella, dado que el retraso en la entrega corresponde a los procesos de solicitudes de apoyo y selección de beneficiarios. Tampoco se encontraron buenas prácticas.

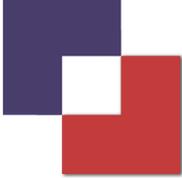
- **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

**Áreas de oportunidad.** No se encontró evidencia de mecanismos reales de monitoreo de apoyos. De modo que el área de oportunidad es crearlos e implementarlos. Asimismo, se detectó de forma recurrente que las familias intercambian los vales para uniformes por otros productos escolares, como zapatos, batas de laboratorio, partes del uniforme de educación física, entre otros, actividad que no se detectó en las entrevistas a los funcionarios, lo que constituye una muestra de que el monitoreo de apoyos es prácticamente nulo.

**Cuellos de botella.** El principal cuello de botella representa, en sí mismo, el apoyo. Se detectó que las familias beneficiadas no estaban satisfechas con el periodo en el que llegan los útiles escolares dado que, si los esperan, ya habrá pasado mucho tiempo para que sus hijos, los beneficiarios directos, puedan hacer uso de ellos. **Contrario a los objetivos del programa, esto representa que el Gobierno del Estado invierte y las familias también, reduciendo así el impacto y el logro del objetivo del programa.**



**Buenas prácticas.** Una buena práctica es el Padrón Único de Beneficiarios, que permite conocer en qué municipio se encuentra la población atendida del programa, desagregada por sexo.

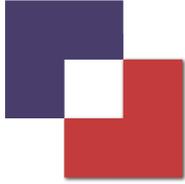


## **Proceso transversal: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios**

**Áreas de oportunidad.** No se encontró evidencia de la implementación de mecanismos reales de contraloría social y de satisfacción de beneficiarios. La oportunidad es implementarlos. Aunque existe una encuesta de satisfacción, la que se aplica es inmediata a la entrega, de modo que no permite que las familias prueben o conozca más el producto con los beneficiarios directos antes de emitir un juicio sobre la satisfacción.

**Cuellos de botella.** El principal cuello de botella sigue siendo el apoyo mismo. Se detectó que las familias beneficiadas no estaban satisfechas con el tipo de producto que reciben. Ya sea porque los útiles llegan cuando ya tuvieron que adquirirlos o porque en no requieren otro juego de uniformes, sino de otros elementos como zapatos, batas, suéteres, uniforme de educación física entre otros elementos de vestuario escolar.

**Buenas prácticas.** No se encontraron.



## Proceso transversal: Evaluación y monitoreo

**Áreas de oportunidad.** En el monitoreo resulta curioso que, en los indicadores reportados, ni la Subsecretaría de Planeación e Inversión Pública ni el IEEPO ni la SEDESOP se hayan percatado de que los indicadores de desempeño presentan metas mayores a la población objetivo. Curioso mas no extraño, dado que no se tiene identificada la población objetivo.

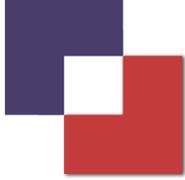
En la Evaluación se detectó que, aunque el Programa Anual de Evaluación (PAE) es publicado a más tardar el último día de abril, las evaluaciones comiencen hasta diciembre.

Otra área de oportunidad en monitoreo y al mismo tiempo en evaluación es que, aunque en un ejercicio se atienden las observaciones y recomendaciones de una evaluación, como fue el caso de la de diseño, al siguiente año se caen esos avances. Destaca el hecho de que se atendieron los aspectos susceptibles de mejora sobre el diseño del programa e, incluso, se aplicó la metodología de matrices en cascada para las Reglas de operación que funcionaron durante 2018; sin embargo, en la MIR de la Reglas de operación 2019 el programa presenta nuevamente las mismas áreas de oportunidad.<sup>42</sup> **Aunque esta no es una evaluación de diseño, resulta necesario mencionar que hubo retrocesos entre las MIR 2019 respecto a la 2018 en materia de diseño.**

**Cuellos de botella.** Lo que podría ser una buena práctica se puede convertir en un cuello de botella, porque, aunque se tiene PAE desde abril y se cuenta con suficiencia

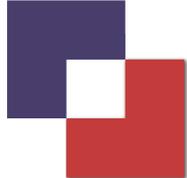
---

<sup>42</sup> Este hallazgo se debe a que se contrastaron las ROP 2018 y 2019, aunque propiamente no corresponde a esta evaluación, ni, en consecuencia, a sus Términos de referencia; no obstante, constituye una recomendación para el proceso trasversal de evaluación.



presupuestaria, el proceso licitatorio comienza hasta noviembre: 7 seis meses después de emitido el PAE.

**Buenas prácticas.** El programa *Vamos juntos a la escuela* ha sido evaluado de forma incremental en cada PAE. Comenzó en 2017 con una evaluación de diagnóstico, posteriormente una de diseño en 2018, y en 2019 se les aplicó de procesos. Esto constituye **el seguimiento de la Agenda plurianual de evaluación. Lo que permite consolidar el programa, siempre que la atención de las recomendaciones de las evaluaciones se haga de manera acumulativa, es decir, que no se pierda el avance de los años previos.**



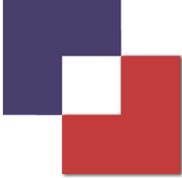
## 5. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### Esquema 3. Análisis FODA

<b>I N T E R N O S</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un equipo sólido y comprometido con las mejoras del programa;</li> <li>• Se tiene la capacidad institucional y de coordinación interinstitucional para la mejora de los procesos;</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población objetivo no cuantificada;</li> <li>• Diseño de la solicitud de apoyos resulta en un proceso lento;</li> <li>• Entrega tardía de apoyos;</li> <li>• Nulos mecanismos de contraloría social y satisfacción de beneficiarios;</li> <li>• Pérdida de los avances en la atención de los ASM de evaluaciones anteriores.</li> </ul>
<b>E X T E R N O S</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones de las evaluaciones que proponen la posibilidad y métodos para armonizar la población objetivo y atendida;</li> <li>• Tecnologías que permiten que los apoyos para uniformes y útiles sean más eficaces y se pueda transitar a un esquema en el que las familias puedan elegir lo que necesitan;</li> <li>• Existencia de pequeños proveedores en la mayoría de los municipios, que permitiría que haya mayor número de beneficiados con la derrama económica de la contratación local;</li> <li>• MAASM 2020 ampliado a procesos y diseño.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado que hay una posible población atendida superior a población objetivo (más de 123 mil beneficiarios), que resulta en un posible exceso de gasto por alrededor de 55 MDP, puede existir procesos de contraloría y rendición de cuentas que pongan en riesgo la operatividad del programa.</li> <li>• Continuación del retraso de todos los procesos posteriores a solicitud de apoyos que causa el desinterés de las familias beneficiarias.</li> <li>• Doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias.</li> <li>• Baja satisfacción de familias beneficiarias con paquetes de uniformes y útiles;</li> <li>• Retroceso en las mejoras y avances en la consolidación del programa.</li> </ul>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan la propuesta para convertir las Debilidades en Oportunidades y cómo combatir las Amenazas con las Fortalezas de los procesos identificadas en la evaluación.

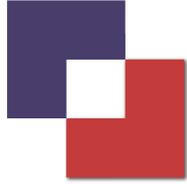


## Debilidades y Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores externos positivos que servirían para mejorar aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados de los procesos del programa. Por su parte, las debilidades, son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y trámites que obstaculizan procesos y actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

Para disminuir una debilidad, se puede hacer uso de las oportunidades que se presentan. Las debilidades identificadas son:

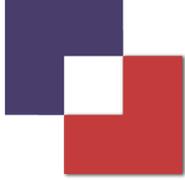
- En el proceso de Planeación se identificó que la Población objetivo no se encuentra cuantificada, lo que hace que se tengan más beneficiarios de los posibles y exista un probable dispendio excesivo de recursos.
- En el proceso de Solicitud de apoyos se identificó como un proceso muy lento, que retrasa todos los procesos posteriores y deriva en otra debilidad en otro proceso: la entrega tardía de apoyos;
- Se identificó que no se implementan o no tienen impacto los mecanismos de contraloría social y satisfacción de beneficiarios, que está ocasionando que este proceso sea completamente infructífero y se vea afectada la satisfacción de las familias beneficiarias.
- El rediseño deficiente de las Reglas de operación ocasiona que se pierdan de los avances en la atención de los ASM de evaluaciones anteriores, específicamente los de la evaluación de diseño del ejercicio fiscal anterior.
- Para eliminar estas debilidades hay que aprovechar las oportunidades del programa, donde las más relevantes de las identificadas son:



- Las recomendaciones de las evaluaciones están proponiendo armonizar la población objetivo y atendida. Esto se relaciona directamente con el proceso de Planeación. Cuantificar la población objetivo evitará que se tengan más beneficiarios de los posibles y se continúe con el posible dispendio excesivo de recursos.
- Tecnologías que permiten que los apoyos para uniformes y útiles sean más eficaces y se pueda transitar a un esquema en el que las familias beneficiarias puedan elegir lo que necesitan. Esta fortaleza permitirá implementar un sistema de subsidios mayoritariamente implementado con vales, básicamente que las familias puedan usar el subsidio en las necesidades específicas de los beneficiarios directos: los estudiantes. Esto logrará reducir los tiempos de solicitudes de apoyos, entregar los apoyos con mayor velocidad, al no requerir tallas de uniformes y aumentar la satisfacción de los beneficiarios y cumplir con el objetivo principal del programa: reducir los gastos escolares de las familias.<sup>43</sup>
- La existencia de pequeños proveedores en la mayoría de los municipios permite que las familias tengan cerca los proveedores de su elección, eso hará que la libre competencia resulte en posibles precios más bajos, mayor satisfacción de las familias beneficiarias y mayor número de proveedores en el estado de Oaxaca, que resulten beneficiados con la derrama económica (actualmente el programa tiene proveedores únicos de uniformes y paquetes de útiles). La ampliación a

---

<sup>43</sup> Evidentemente, en las localidades donde no se cuente con proveedores por ser muy apartadas, sería necesario continuar con la entrega de paquetes de uniformes y útiles, por eso la propuesta es “un sistema de subsidios mayoritariamente implementado con vales”.



pequeños proveedores hará, además de los beneficios a las familias, que el programa sea una palanca para la economía local.

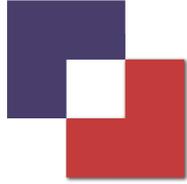
- Con base en la propuesta de mejorar para el Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa, se pueden retomar los ASM de Diseño junto con los de procesos, lo que constituye la oportunidad de retomar los avances que se habían logrado durante el MAAS 2020.

### **Amenazas y Fortalezas**

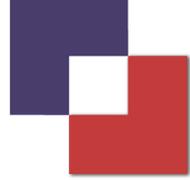
Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer en la consecución de los objetivos del Programa. Las fortalezas, por su parte, son aquellos elementos internos y capacidades de gestión del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr sus objetivos.

#### *Amenazas al programa **Vamos juntos a la escuela***

- Dado que hay población supuestamente atendida es superior a la población objetivo (más de 118 mil beneficiarios), que resulta en un posible exceso de gasto por alrededor de 55 MDP, puede existir procesos de contraloría y rendición de cuentas, desde dependencias de la Administración Pública estatal como de los otros dos poderes, que pongan en riesgo la operatividad del programa. Esta situación no es una amenaza menor, la implementación de una política pública tan noble y tan importante en un estado con los niveles de pobreza como los de Oaxaca, no debería ser obstaculizada por fallas en los procesos del programa, tan básicos como poder identificar adecuadamente la población objetivo y poder armonizarla con la población atendida.



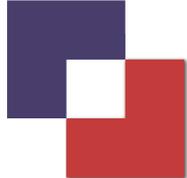
- La evaluación de los procesos tiene como objetivo mejorarlos, el retraso de todos los procesos posteriores a solicitud de apoyos es una debilidad para los objetivos mismos del programa. Que la entrega sea oportuna no tiene que estar limitada por la selección de beneficiarios de un programa universal.
- El doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias, es la principal consecuencia de que los apoyos lleguen tarde; dos meses después de iniciado el ciclo escolar, resulta en dos escenarios: el primero, los padres compran los útiles y cuando llegan los que el programa entrega, ya no representan un apoyo, es decir, ya no sirven para su propósito, lo que representa un gasto inútil; el segundo, los alumnos de preescolar, primaria y secundaria de las familias que realmente no pueden adquirir los útiles, asisten a la escuela por dos meses con los insumos insuficientes para el proceso de enseñanza aprendizaje hasta que los complementan con el apoyo del programa, lo que se traduce en una pérdida del aprovechamiento escolar e impacta directamente en el logro académico.
- El retraso en la entrega de los apoyos del programa se convierte, también, en una baja satisfacción de familias beneficiarias con paquetes de uniformes y útiles. No se trata de insatisfacción de deseos o caprichos, en la cuarta entidad más pobre del país se convierte en insatisfacción de las necesidades del proceso de enseñanza-aprendizaje de la formación básica.
- Cada Programa Anual de Evaluación representa una inversión pública con fines de mejorar las políticas públicas de la entidad. El hecho de que de un año a otro las mejoras en Reglas de operación, Matriz de Indicadores para resultados y los propios indicadores, se pierdan, representa un retroceso en las mejoras y avances



en la consolidación del programa. Esto es una amenaza al proceso completo de evaluación y monitoreo del que participan y realizan esfuerzos la Jefatura de la Gubernatura como Instancia Técnica de Evaluación, la Secretaría de Finanzas como líder de la planeación estatal, el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca y la SEDESOP con su Dirección de dotación de Uniformes y Útiles escolares y su órgano desconcentrado Copeval.

El panorama no es desalentador, afortunadamente el programa cuenta elementos internos y capacidades de gestión, tanto humanos como materiales, que constituyen verdaderas fortalezas para para contrarrestar las amenazas. *Grosso modo*, las fortalezas son:

- Se cuenta con un equipo humano sólido y comprometido con las mejoras del programa, que tiene una larga experiencia en su trabajo al interior de todas las dependencias que participan de la implementación de *Vamos juntos a la escuela*.
- Se tiene la capacidad institucional y de coordinación interinstitucional para la mejora de los procesos, desde la planeación hasta la evaluación y monitoreo, con las tecnologías pertinentes, lo que permitirá atender las áreas de oportunidad y contrarrestar las amenazas del programa en la brevedad posible.
- En materia de evaluación se pueden recuperar los avances que se han dejado. El Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora 2020, implementado con el personal calificado y con los medios tecnológicos suficientes, constituye la fortaleza para retomar los avances del programa.



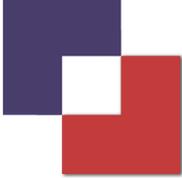
## 6. Conclusiones

La Evaluación de procesos de *Vamos juntos a la escuela* ha realizado un análisis sistemático de su gestión operativa, ha identificado la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa. El principal objetivo del programa es contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel.

En suma, en el proceso de Planeación se encontró que los documentos normativos del programa no cuentan con la cuantificación de la población objetivo, lo que resulta en la existencia de una posible población atendida superior a población objetivo (más de 123 mil beneficiarios) y, al mismo tiempo, en un posible exceso de gasto por alrededor de 55 millones de pesos.

El proceso de solicitud de apoyos, al tratarse de un programa de atención del total de su población potencial, no ha recibido la atención necesaria, lo que ha resultado en un proceso lento que retrasa todos los procesos posteriores, al hecho de que la entrega de los apoyos comienza seis semanas después de iniciado el ciclo escolar y se prolonga, según los espacios geográficos de atención, hasta por cinco semanas más.

El retraso en el proceso de Entrega de apoyos es una de las más importantes áreas de oportunidad, que detona varias amenazas en el logro de los objetivos del programa. Este retraso, en pocas palabras, produce doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias, así como baja satisfacción de las necesidades del

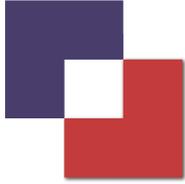


proceso enseñanza-aprendizaje de las niñas y los niños que son los beneficiarios directos.

La falta de implementación de mecanismos en el proceso de Contraloría social y satisfacción de beneficiarios ocasiona que el programa no se adecúe a las necesidades reales escolares de los beneficiarios directos. Las entrevistas a familias beneficiarias demostró que aproximadamente la mitad de los beneficiarios directos del programa, que reciben uniformes, en realidad no requería de más uniformes, porque ya cuentan con ellos; también se identificó que dos terceras partes de las familias beneficiarias cambian sus vales para uniforme por zapatos, batas de laboratorio, parte del uniforme de educación física, ropa interior e, incluso, útiles como mochilas, libros y calculadoras; esta práctica más que representar una violación a los objetivos del programa, representa la oportunidad de adecuar el apoyo a las necesidades reales de los estudiantes.

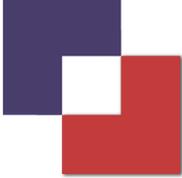
La implementación de un adecuado mecanismo de Contraloría social y satisfacción de beneficiarios permitiría conocer las necesidades en útiles y vestuario; pero más oportuno aún, ya que se conoce esta área de oportunidad con una fuerte representatividad estadística, el programa tendría que modificar sus medios para hacer llegar los apoyos, por aquellos que se adecúen realmente a la satisfacción de las necesidades escolares de su población objetivo: las y los estudiantes de niveles preescolar, primaria y secundaria que asisten a escuelas públicas del Estado de Oaxaca.

En el proceso de Evaluación y monitoreo se encontró que se están perdiendo los avances en la atención de los ASM de evaluaciones anteriores y eso resulta en una regresiva modificación de indicadores y en las Reglas de operación de *Vamos juntos a la escuela*. Situación que representa una pérdida del valor agregado que puede representar la implementación de cada Programa Anual de Evaluación, en el que el programa ha sido



incrementalmente evaluado. Se entiende que la Instancia Técnica de Evaluación ponga especial atención en este programa, pues representa el programa social más importante del Gobierno del Estado de Oaxaca, no sólo por su inversión y alcance de beneficiarios, sino por los objetivos que persigue: la educación de las niñas y niños oaxaqueños. De aquí, la importancia estratégica de recuperar los avances en la atención de ASM y en las mejoras que han tenido los documentos normativos del programa.

De manera sucinta y esquemática, los anexos *VII. Recomendaciones al programa Vamos juntos a la escuela y propuesta de modificación a la normatividad del programa* y *IX. Recomendaciones para la mejora de los procesos del programa Vamos juntos a la escuela* presentan el mapa de ruta para la implementación de mejoras a los documentos normativos y los procesos respectivos.



## 7. Recomendaciones

Con el fin de mejorar la operatividad de *Vamos juntos a la escuela* y la forma en la que los procesos contribuyen en la consecución de los objetivos del programa, se hacen las siguientes recomendaciones:<sup>44</sup>

### Modificaciones a los documentos normativos

- **Plan Estratégico Sectorial de Educación**

**Problema:** El Plan Estratégico Sectorial pone una meta de atención que no está fundamentada en la matrícula de los niveles básicos de escuelas públicas, en consecuencia, es posible que se estén adquiriendo más apoyos de los necesarios, más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.

**Recomendación:** Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo, y en consecuencia las metas de atención, el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y CONAFE.

**Resultado esperado:** armonizar la meta de atención con el número de beneficiarios de servicios educativos.

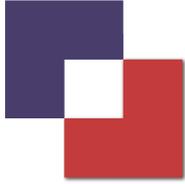
**Responsables:** Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (CG-COPLADE); Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

**Prioridad de atención:** Alta

- **Documento de Diagnóstico del programa**

---

<sup>44</sup> Para la revisión puntual de las recomendaciones, dirigirse a los anexos VIII y IX.



**Problema:** El documento de Diagnóstico del programa pone como cuantificación de la población potencial y objetivo que no está fundamentada en la matrícula de los niveles básicos de escuelas públicas, en consecuencia, es posible que se estén adquiriendo más apoyos de los necesarios, más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.

**Recomendación:** Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y CONAFE y agregar ese dato correcto en el documento diagnóstico.

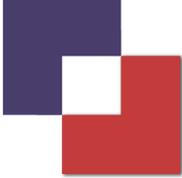
**Resultado esperado:** Armonizar la población objetivo con el número de beneficiarios de servicios educativos.

**Responsables:** Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

**Prioridad de atención:** Alta

- **Reglas de operación del programa**

**Problema:** En el proceso de focalización, la falta de cuantificación e identificación de la población objetivo, identificada por unidad territorial (puede ser escuela por nivel educativo) bajo las pretensiones de universalidad, ha causado que no se tenga claro el número de beneficiarios del programa. En consecuencia, se ha fijado metas de atención por 975,000 estudiantes de los tres niveles educativos, número mayor que la suma del total de estudiantes de preescolar primaria y secundaria de escuelas públicas y privadas.



**Recomendación:** Cuantificar el número de estudiantes de los tres niveles educativos, al que el programa entrega los apoyos, con base en datos del IEEPO y CONAFE y agregarlo a la población objetivo en las Reglas de operación del programa.

**Resultado esperado:** Reducir el supuesto número de beneficiarios (a menos de 975,000). Reducir el costo del programa hasta en 54.8 millones de pesos.

**Responsables:** Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

**Prioridad de atención:** Alta.

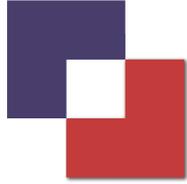
**Problema:** Familias beneficiarias no se encuentran satisfechas con la calidad de los subsidios, ni con los tiempos en los que llegan los apoyos. Esta situación está generando que los uniformes en especie y los útiles no sean usados para los fines del programa; en el mejor de los casos, los vales son intercambiados por otros artículos que sirven en las actividades escolares, como zapados, mochilas parte del pago para los uniformes de educación física o batas, entre otros.

**Recomendación:**

1. Entregar al inicio del ciclo escolar los subsidios.
2. Transitar a una entrega mayoritariamente de vales, para que las familias beneficiarias puedan aplicar el subsidio en lo que más requieran los estudiantes, como pueden ser mochilas, parte del uniforme de educación física, zapatos, batas; así como intercambiar vales para útiles escolares por materiales que se adecúen a la calidad esperada y características específicas.

**Resultado esperado:**

1. Entregar más rápidamente los apoyos, dado que no se requiere de conocer las tallas de los estudiantes;



2. Mayor utilidad en la satisfacción de necesidades escolares, dado que el subsidio se puede ocupar en cualquier prenda del uniforme o cualquier tipo de útiles, que realmente se necesite.

**Responsables:** Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

**Prioridad de atención:** Alta

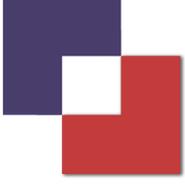
**Problema:** Aunque las Reglas de operación incluyen la posibilidad de mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social, no queda claro que estos mecanismos se estén implementando. En consecuencia, no se tiene por parte de los responsables del programa la opinión y recomendaciones de las familias beneficiarias.

**Recomendación:** Implementar mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social.

**Resultado esperado:** Aumentar la satisfacción de las familias beneficiarias y lograr una mayor consecución de los objetivos del programa.

**Prioridad de atención:** Media.

**Problema:** Dado que no se tiene un buen proceso de Contraloría Social y satisfacción de beneficiarios, el programa no cumple con la plena satisfacción de sus beneficiarios ni cumple a cabalidad con su objetivo, en consecuencia, las familias beneficiarias cuando reciben el apoyo ya compraron uniformes y útiles o en su caso cambian los vales por otros productos escolares necesarios.

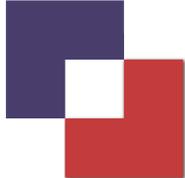


**Recomendación:** Rediseñar los apoyos, para entregar mayoritariamente vales de útiles y uniformes canjeables con proveedores en todos los municipios posibles donde haya escuelas.

**Resultado esperado:**

1. Aumentar la derrama económica en pequeños comerciantes y pequeños productores.
2. Mayor satisfacción de los usuarios.

**Prioridad de atención:** Media.

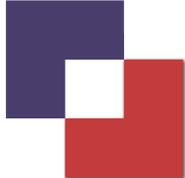


## Aspectos Susceptibles de Mejora

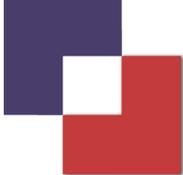
A continuación, se presentan los Aspectos Susceptibles de Mejora, que derivan de las recomendaciones.

#	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
1	Interinstitucional	SEDESOPH (Dirección programa)-COPEVAL-IEEPO del	Proceso Planeación de	2 meses (febrero-marzo)	Identificar por escuela la población objetivo del programa y agregarla para conocer el total de la Población Objetivo, <b>de acuerdo con los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de operación de Programas Sociales de vigentes del Gobierno del Estado.</b>	Que <b>en las Reglas de operación del programa</b> , en cada ejercicio fiscal a partir de 2020, <b>aparezca la Población Objetivo</b> con las siguientes características: 1. <b>Número, apegado a los datos de la matrícula de las escuelas</b> públicas de los niveles preescolar, primaria y secundaria, que proporciona el IEEPO y la SEP; 2. <b>Sexo</b> de los beneficiarios directos (estudiantes); 3. Resaltando el número de beneficiarios directos objetivos que asisten a una escuela de un municipio <b>indígena</b> o del Pueblo <b>Afromexicano</b> de Oaxaca.
2	Intrainstitucional	SEDESOPH (Dirección programa-COPEVAL) del	Proceso Planeación de	2 meses (febrero-marzo)	Transitar de un proceso mayoritariamente de "entrega de uniformes y cuando la escuela lo	Que <b>en las Reglas de operación</b> especifiquen que <b>se entregarán vales</b> para la adquisición de elementos del uniforme y útiles escolares y,

#	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
					solicite entrega de vales” a “entrega de vales y cuando la escuela lo solicite entrega de uniformes”	<b>cuando la escuela lo solicite</b> por medio de sus directivos y Asociación de Padres de Familia, se entregarán <b>paquetes</b> de uniformes y útiles escolares.
3	intrainstitucional	SEDESOH (Dirección programa-COPEVAL)	del Proceso Planeación de	2 meses (enero-febrero)	<b>Especificar los tiempos de los procesos del programa</b> con relación en los tiempos del ciclo escolar.	Que en las Reglas de operación se especifiquen las fechas de los siguientes procesos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el periodo de las preinscripciones (primeras dos semanas de febrero) se tomarán las tallas de los estudiantes y se subirán a la plataforma que Copeval administra. Para que al cierre de febrero ya se conozcan las características de los subsidios.</li> <li>2. La convocatoria para contratación de proveedores de vales y uniformes se publicará en la primera semana de marzo.</li> <li>3. La contratación de proveedores se realizará en mayo.</li> <li>4. La distribución de vales y uniformes en las regiones y entrega a</li> </ol>

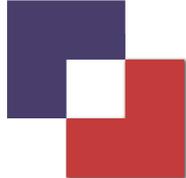


#	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
						<p>directivos se realizará en la segunda y tercera semana de agosto.</p> <p>5. La entrega de vales y paquetes de uniformes y útiles escolares se realizará en las dos últimas semanas de agosto.</p>
4	Interinstitucional	SEDESOH- Secretaría de Administración	Proceso de Adquisición de bienes	60 días (a partir del primer día hábil de enero)	Aumentar el padrón de proveedores del programa, para que pequeños proveedores, principalmente pequeños comercios de papelería y uniformes, en todos los municipios posibles sean incorporados.	Proveedores en todos los centros poblacionales del estado.
5	Intrainstitucional	SEDESOH (Dirección del programa)	Proceso de Adquisición de bienes	90 días (a partir del primer día hábil de marzo)	Los vales deben incluir un código QR, que permita verificar con una APP de Celular si el vale es vigente y sea activado al momento de la entrega a la madre o tutor(a) del beneficiario directo. Para que, en caso de robo, se pueda bloquear el vale;	Vales más seguros y con código QR de activación-bloqueo.



#	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
					Asimismo, para que en su canje el proveedor pueda verificar su autenticidad y vigencia.	
6	Intrainstitucional	SEDESOH (Dirección programa) del	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	90 días (realización del estudio)	Realización de un muestreo anual a finales de cada ejercicio fiscal para conocer el uso y utilidad de los apoyos.	Información sobre cómo las familias beneficiarias canjearon los vales y si están dando un uso adecuado a los útiles y uniformes.
7	Interinstitucional	SEDESOH-IEEPO-COPEVAL	Proceso de Contraloría social y satisfacción del usuario	2 meses (enero-febrero)	Implementar un <b>Buzón de quejas y sugerencias físico en las escuelas y virtual</b> , que sea verificado, al menos, mensualmente.	Buzón de quejas y sugerencias físico en las escuelas y en el portal de internet del programa

Adicionalmente, en el *Anexo X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión* del programa se presenta una propuesta de mejora de los indicadores del programa.

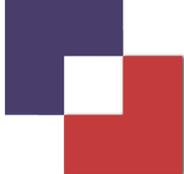


## 8. Anexos.

### I. Ficha técnica de Identificación del programa "*Vamos juntos a la escuela*"

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Educación
	Institución	Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca
	Entidad	Oaxaca
	Unidad Responsable (UR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (responsable)</li> <li>Secretaría de Desarrollo Social y Humano (participante)</li> </ul>
	Clave de la UR	<ul style="list-style-type: none"> <li>531</li> <li>111</li> </ul>
	Nombre del Programa	Educación Básica Incluyente
	Año de Inicio	2017 (según PES)
	Responsable titular del programa	Jadiel López Coheto
	Teléfono de contacto	1268512 (sic) <sup>45</sup>
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:jadiel.lopez@oaxaca.gob.mx">jadiel.lopez@oaxaca.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en la de las escuelas públicas, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal.
	Principal Normatividad	Reglas de operación del Programa <i>Vamos juntos a la escuela</i> .
	Eje del PED con el que está alineado	1. Oaxaca Incluyente con Desarrollo Social
	Objetivo del PED con el que está alineado	Mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias, con niñas y niños que cursen la educación básica y contribuir a reducir el índice de deserción escolar, fomentando la permanencia en la de las escuelas públicas, en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, del sistema educativo estatal.
	Tema del PED con el que está alineado	Educación
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Plan estratégico sectorial: Educación
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Contribuir a eliminar las barreras que limitan el acceso, permanencia y conclusión de la Educación Básica de los niños, niñas y adolescentes del estado,

<sup>45</sup> Fuente: <https://www.oaxaca.gob.mx/sedesoh/directorio/>



Tema	Variable	Datos
		sin distinción de género, etnia, religión, condición social, económica o política.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformes escolares entregados</li> <li>Paquetes de útiles escolares entregados</li> </ul>
	Propósito del programa	MIR: las niñas, niños y adolescentes concluyan la educación básica en el estado de Oaxaca
<b>Población potencial</b>	Definición	No disponible
	Unidad de medida	Alumno de educación básica (MIR)
	Cuantificación	Hombres: 437,507 Mujeres: 425,005 Total: 862,512 <sup>46</sup>
<b>Población objetivo</b>	Definición	Las alumnas y alumnos de las escuelas públicas de educación básica en los niveles preescolar, primaria y secundaria en el Estado de Oaxaca, incluyendo a los que asisten a los Centros de Atención Múltiple, Centros de Atención a Migrantes, Albergues Escolares Comunitarios administrados por el CONAFE y otros centros de estudio que tengan y comprueben un registro oficial estatal, apegándose a los criterios de elegibilidad contenidos en las presentes ROP <sup>47</sup>
	Unidad de medida	Alumnas y alumnos
	Cuantificación	No disponible <sup>48</sup>
<b>Población atendida</b>	Definición	No disponible
	Unidad de medida	Personas beneficiarias <sup>49</sup>
	Cuantificación <sup>50</sup>	Hombres: 487,938 Mujeres: 487,988 Total: 975,926
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original 2019 <sup>51</sup>	Uniformes: \$ 451,178,041.93 Útiles: \$ 65,754,185.07 Gastos de operación: \$ 19,850,197.52 Total: \$ 516,932,227.00
	Presupuesto modificado 2019	Uniformes: \$ 433,852,805.12 <sup>52</sup> Útiles: \$ 63,229,224.36 <sup>53</sup>

<sup>46</sup> Fuente: MIR 2019 del programa presupuestario 105. Educación Básica Incluyente.

<sup>47</sup> Fuente: ROP 2019

<sup>48</sup> Se asume que la población potencial del programa 105 es la objetivo de *Vamos juntos a la escuela*, dado que son todos los estudiantes que reciben servicios educativos. Aunque las ROP no lo mencionan, por eso se toma como no disponible.

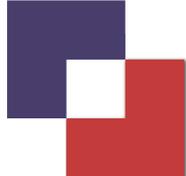
<sup>49</sup> No se cuenta con una definición de la población atendida en los documentos normativos, no obstante, se respondió con la definición contenida en el portal del Padrón Único de Beneficiarios, Disponible en: <http://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/consulta>

<sup>50</sup> Fuente: Tercer Informe de Gobierno.

<sup>51</sup> Fuente: ROP 2019.

<sup>52</sup> Fuente: Oficio: SF/SECyT/1558/2019.

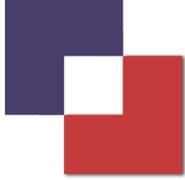
<sup>53</sup> Fuente: Oficio: SF/SECyT/1569/2019.



<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
	Presupuesto ejercido 2019	No disponible
<b>Cobertura geográfica</b>	Localidades, municipios o regiones en las que opera el programa	Estatal ROP: “todas las localidades del Estado de Oaxaca” (sic)
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Se focalizará la atención a los estudiantes de escuelas vigentes hasta el mes de julio del año en curso, y aquellos preinscritos para el ciclo escolar 2019-2020, pudiéndose atender a las alumnas y alumnos de las escuelas de nueva creación o de reapertura siempre y cuando exista cobertura presupuestal. <sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Fuente: ROP 2019.

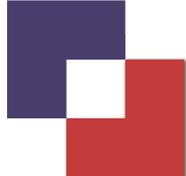


## II. Valoración global cuantitativa

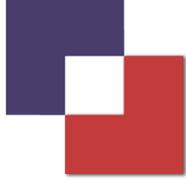
Un proceso es eficaz en la medida en la que cumple con sus metas. Los procesos del programa *Vamos juntos a la escuela*, en su mayoría (7 de 8, ver tablas la siguiente tabla) están cumpliendo con sus metas, excepto la contraloría social y satisfacción de los beneficiarios. La retroalimentación que ofrecen los beneficiarios debería tomarse en cuenta para el rediseño de los procesos y especificidades de los bienes que entrega el programa, esto en el proceso de Planeación.

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Existen metas y objetivos en los documentos normativos del programa, lo que permite que se haga la planeación orientada hacia resultados.
Difusión del programa	Sí	Se da a conocer que ha comenzado el proceso de entrega de los uniformes y útiles escolares por medios electrónicos, y lo coordina la Oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado.
Selección de beneficiarios	Sí	Se hace y cumple con el objetivo de universalidad.
Adquisición de bienes	Sí	Se logra la adquisición.
Distribución de apoyos	Sí	Se distribuyen en todas las escuelas que se plantean beneficiar.
Entrega de apoyos	Sí	Se entregan.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Sí	Existen instrumentos para el monitoreo y seguimiento de los beneficiarios.
Contraloría social y satisfacción del beneficiario	No	Aunque existe, no están logrando sus objetivos, dado que la mayoría de las y los entrevistados refirieron no conocerlos.
<b>Total de procesos eficaces respecto al total de procesos</b>		7 de 8

Un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos —en este caso los uniformes y útiles escolares— o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.

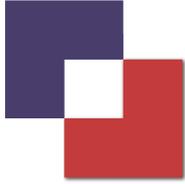


Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se da con tiempo suficiente para el inicio de la implementación del programa en cada ejercicio.
Difusión del programa	Sí	No resulta relevante, dado que su población objetivo es su población potencial.
Selección de beneficiarios	Sí	Se cumple.
Adquisición de bienes	No	La adquisición se hace muy tarde y termina por retrasar los procesos siguientes.
Distribución de apoyos	No	La entrega comenzó más de seis semanas después de iniciado el ciclo escolar. Comienzo de la entrega: 09 de octubre; Inicio del ciclo escolar: 26 de agosto. Esto se debió, en la mayoría de los casos, a un retraso en la distribución de los vales y paquetes, que a su vez se vio retrasada por la entrega tardía de tallas y confirmación de listas de estudiantes inscritos.
Entrega de apoyos	No	Aunque se cumple con el objetivo de entregar un subsidio, la entrega comenzó más de seis semanas después de iniciado el ciclo escolar. Comienzo de la entrega: 09 de octubre; Inicio del ciclo escolar: 26 de agosto.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	No	No se identificaron los instrumentos de seguimiento a beneficiarios ni de monitoreo de apoyos.
Contraloría social y satisfacción del beneficiario	No	Aunque sí se aplican los instrumentos, las áreas de oportunidad persisten. Esta situación se refleja en la opinión de los beneficiarios encuestados como un seguimiento y monitoreo deficiente.
<b>Total de procesos oportunos respecto al total de procesos</b>		3 de 8



Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	El hecho de que 3 de 8 procesos sean oportunos da muestra de que la planeación del programa no está considerando el rediseño con base en el monitoreo y contraloría social.
Difusión del programa	Sí	El programa es conocido y, dado que es universal, la difusión resulta irrelevante.
Selección de beneficiarios	No	El proceso no se está llevando a cabo de forma correcta. Existe una seria discrepancia entre el número de beneficiarios que presenta el Informe de Gobierno y las adquisiciones, el número de beneficiarios del Padrón Unico de Beneficiarios y el número de estudiantes matriculados en las escuelas objetivo que presenta la SEP.
Adquisición de bienes	No	Se están adquiriendo más vales y paquetes que beneficiarios. El que se adquiera más no implica que sea el tipo de subsidio que satisfaga las necesidades de los beneficiarios.
Distribución de apoyos	Sí	Los apoyos llegan a todas las escuelas objetivo, no es oportuna la distribución, pero sí es suficiente.
Entrega de apoyos	No	La entrega es completa pero no adecuada, por tanto, se consideró como que no es suficiente.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	No	Se identificaron prácticas en los beneficiarios, que dan muestra de la inadecuación de los apoyos entregados. De modo que, al no estar identificados por los responsables del seguimiento y monitoreo, no constituye un proceso adecuado.
Contraloría social y satisfacción del beneficiario	No	Dada la persistencia de las áreas de oportunidad identificadas con los beneficiarios, resulta insuficiente el proceso para conocer la satisfacción de las y los beneficiarios.
<b>Total de procesos suficientes respecto al total de procesos</b>		2 de 8



Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del programa

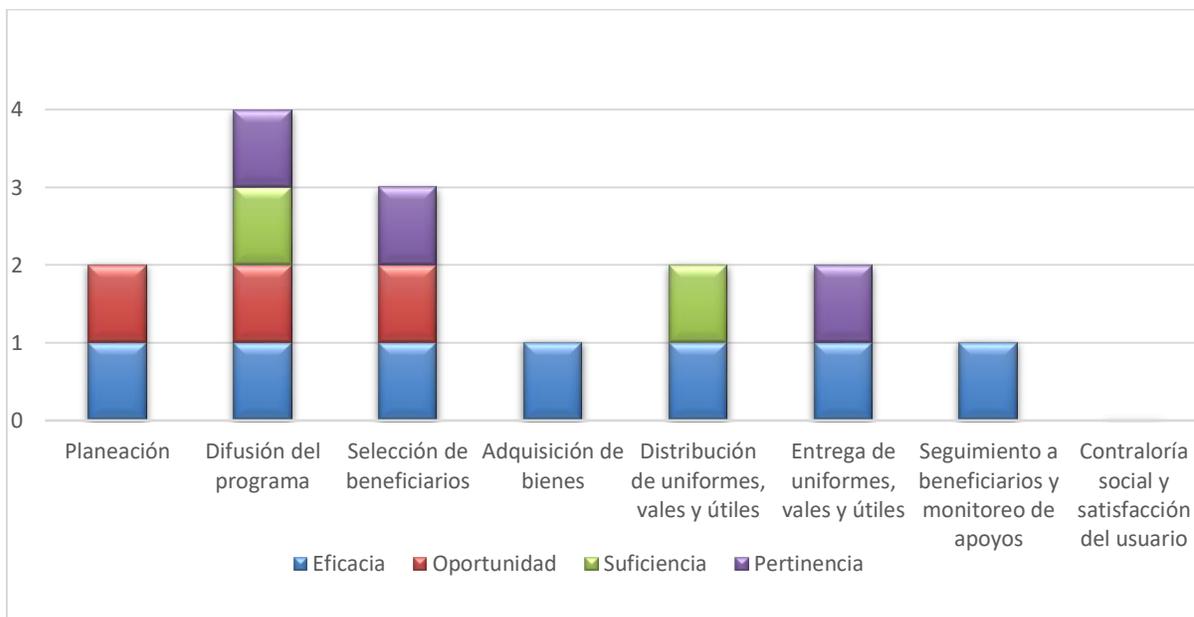
<b>Proceso</b>	<b>Pertinencia (Sí/No)</b>	<b>Argumento o justificación</b>
Planeación	No	No existe un rediseño que atienda suficientemente las áreas de oportunidad identificadas con los beneficiarios, así como la mejora en el proceso de entrega.
Difusión del programa	Sí	Se realiza.
Selección de beneficiarios	Sí	Se logran las metas y objetivos, pero si se tuviera un proceso de selección de los Beneficiarios con base en el tipo de apoyo que requieren, la satisfacción aumentaría.
Adquisición de bienes	No	Todo parece indicar que se están adquiriendo más bienes de los que requiere la población objetivo.
Distribución de apoyos	No	No llega en los tiempos adecuados. Particularmente, en el caso de los útiles cuando llegan muy avanzado el ciclo escolar.
Entrega de apoyos	Sí	Se realiza
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	No	Al no identificar lo que se reconoce como una práctica habitual en el cambio de los vales, el monitoreo resulta insuficiente.
Contraloría social y satisfacción del beneficiario	No	No se está usando o recabando adecuadamente la opinión de los beneficiarios
<b>Total de procesos pertinentes respecto al total de procesos</b>		3 de 8

### Cumplimiento de dimensiones de análisis por proceso (radial)

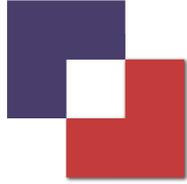


Fuente: elaboración propia.

### Cumplimiento de dimensiones de análisis por proceso (barras)



Fuente: elaboración propia.



### **III. Trabajo de campo realizado**

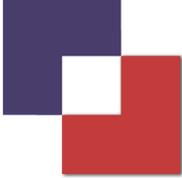
Se realizaron dos tipos de entrevistas: dirigida a beneficiarios del programa y a funcionarios. En ambos casos el objetivo fue identificar fortalezas y áreas de oportunidad de los procesos identificados en el modelo general de procesos.

Para facilitar el procesamiento de la información, las respuestas de las entrevistas se capturaron por medio de la plataforma de cuestionario *de Google Drive*, lo que permitió que las repuestas se conocieran en tiempo real y el procesamiento de la información fuera más rápido. De esta forma, se cumple con lo establecido en los Términos de referencia de la evaluación, referente al diseño metodológico y la estrategia de trabajo de campo durante el desarrollo. Para conocer el detalle de los resultados del trabajo de campo, revisar el apéndice correspondiente.

#### **Entrevistas a funcionarios y funcionarias**

Se identificaron las fuentes de información, según lo indican los documentos normativos del programa y las estructuras del personal de las dependencias que participan la implementación del programa en los tres tipos de bienes que entrega el programa: uniformes, vales y útiles escolares.

- Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO): Personal que participa en la adquisición de los bienes que son entregados.
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH): personal de la estructura de la Dirección de Dotación de Uniformes y Útiles Escolares, así como personal que labora en las coordinaciones regionales del programa.

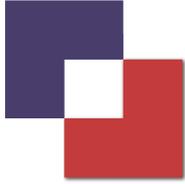
- 
- Coordinación de Planeación y Evaluación para el Desarrollo Social de Oaxaca (COPEVAL), órgano desconcentrado de la SEDESOP, que participa en la captura y administración del Padrón Único de Beneficiarios.

Esta actividad no se trató de un muestreo estadístico, se basó en la representatividad de las áreas que participan en los procesos del programa, cuando, al menos, un funcionario o funcionaria respondiera los cuestionarios. Esto se debió a que la estructura es pequeña y no se podía tomar una muestra, además, los tiempos para la realización de las entrevistas se empataron con el periodo vacacional.

### **Entrevistas a familias beneficiarias**

Como tal, dados los objetivos del programa, los beneficiarios son las familias, pues lo que se busca es disminuir sus gastos escolares. Al tratarse de un programa de atención universal, para familias de estudiantes de niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas del estado, la selección de las muestras se simplificó y con los siguientes parámetros se realizó el trabajo de campo:

- Bajo el supuesto de heterogeneidad, se tomó como primera división territorial las ocho regiones del estado.
- Dados los tiempos para las entrevistas, se visitó las ciudades de más rápido acceso, en localidades con mayor rezago educativo y deserción escolar.
- Como lo indican los Términos de referencia para la evaluación, se identificaron las escuelas en las colonias de mayor marginación y se comenzó a tocar puertas aleatoriamente, cada dos cuabras.



- Una vez identificadas las viviendas en las que respondieron que sí tenían menores en edad escolar en niveles básicos, se procedió a informar que no se tomaría datos personales y que la entrevista era para mejorar el programa *Vamos juntos a la escuela*.

Se encontró buena recepción y participación de las familias. En algunos casos un mismo hogar tenía las familias con estudiantes de los tres niveles. En su mayoría se encontraban familias con menores en dos niveles educativos.

Bajo el supuesto de heterogeneidad y dispersión normal de la muestra y de la población, respectivamente, se dio como suficiente cuando se habían levantado al menos una entrevista de cada nivel educativo y se había acumulado por región, al menos, 9 entrevistas, hasta alcanzar el **acumulado** de 73 en todo el estado. Las entrevistas se levantaron de forma simultánea en campo y capturadas en tiempo real por medio de la plataforma de cuestionario *de Google Drive*, con el uso de tabletas conectadas a Internet celular.

### **Regiones / Municipios o ciudades visitadas/ número de entrevistas levantadas**

Cañada / San Juan Bautista Cuicatlán;

Costa / Santa María Huatulco, Santa Catarina Juquila;

Cuenca del Papaloapan / San Juan Bautista Tuxtepec;

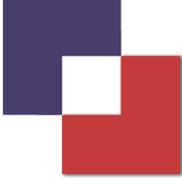
Valles centrales/ Oaxaca de Juárez, Santa Lucía del Camino;

Istmo/ Juchitán de Zaragoza;

Sierra sur/ Miahuatlán de Porfirio Díaz;

Sierra norte/ San Pablo Guelatao;

Mixteca / Heroica Ciudad de Huajuapán de León;



## Cálculo de la muestra para familias beneficiarias

Para el cálculo de la muestra, se usó el método estadístico para poblaciones finitas, dado que se sabe cuántos beneficiarios existen y hay alta uniformidad de los beneficiarios en su distribución territorial.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = total de la población: 975,000

$Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (para un grado de confiabilidad de 95%)

$p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

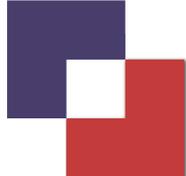
$q$  = 1 –  $p$  (en este caso 1-0.05 = 0.95)

$d$  = precisión (5%).

$$n = \frac{975,000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (975,000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = \frac{117,914.1}{1,617.477}$$

**$n = 73$**

**Con 95% de grado de confiabilidad**



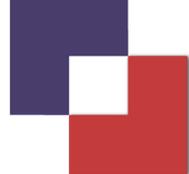
#### IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa

Para la identificación y clasificación de los procesos se siguieron los siguientes pasos:

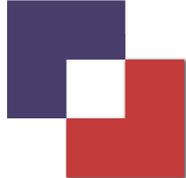
1. Listado de los procesos identificados en los documentos normativos y las entrevistas;
2. Comparación de los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos y
3. Su identificación de equivalencia, según corresponda.

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (nombre y descripción)	Fuente
<b>1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	<b>Focalización</b> Este proceso comenzó con su incorporación en los planes Estatal de Desarrollo y Estratégico Sectorial de Educación. Cada ejercicio fiscal se renuevan sus Reglas de operación con base en las evaluaciones previas y de forma colectiva entre funcionarios y funcionarias de las dependencias participantes más la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.	ROP
<b>2. Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. <sup>55</sup>	NA	<b>Publicación de la Convocatoria</b> El programa no emite convocatoria	ROP
	2	<b>Comunicación Social</b> La oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado se encarga de la difusión del inicio de entrega de los bienes del programa.	ROP
<b>3. Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	<b>Solicitud de inscripción al programa</b> A todo beneficiario se le toman sus datos de grado escolar del usuario y socioeconómicos de la familia.	ROP

<sup>55</sup> La publicación de las Reglas de operación del programa no fue considerada como parte de la Difusión del programa, básicamente porque se trata de la formalización como documento normativo en el Periódico Oficial del Estado. Por tanto, es público, pero no es de alcance masivo.

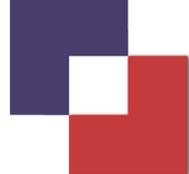


Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (nombre y descripción)	Fuente
<b>4. Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	<b>Dictamen de solicitudes</b> A cargo de la Dirección de Dotación de Uniformes y Útiles Escolares, se revisan datos. Al tratarse de un programa universal, todas las solicitudes que no tengan errores en su captura son dictaminadas como positivas.	ROP
	NA	<b>Selección de beneficiarios</b> Todos los estudiantes de preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas son elegidos.	ROP
<b>5. Adquisición de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	<b>Elegir proveedores de uniformes</b> A cargo de la Dirección del programa.	ROP, MIR
	6	<b>Elegir proveedores de vales de uniformes</b> A cargo de la Dirección del programa.	ROP, MIR
	7	<b>Elegir proveedores de útiles</b> A cargo de la Dirección del programa.	ROP, MIR
	8	<b>Adquirir uniformes</b> A cargo de la Dirección del programa	ROP, MIR
	9	<b>Adquirir vales de uniformes</b> A cargo de la Dirección del programa	ROP, MIR
	10	<b>Adquirir útiles</b> A cargo de la Dirección del programa	ROP, MIR
<b>6. Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o	11	<b>Distribución de uniformes</b> Se distribuyen por parte de los proveedores directamente en las escuelas	ROP, MIR



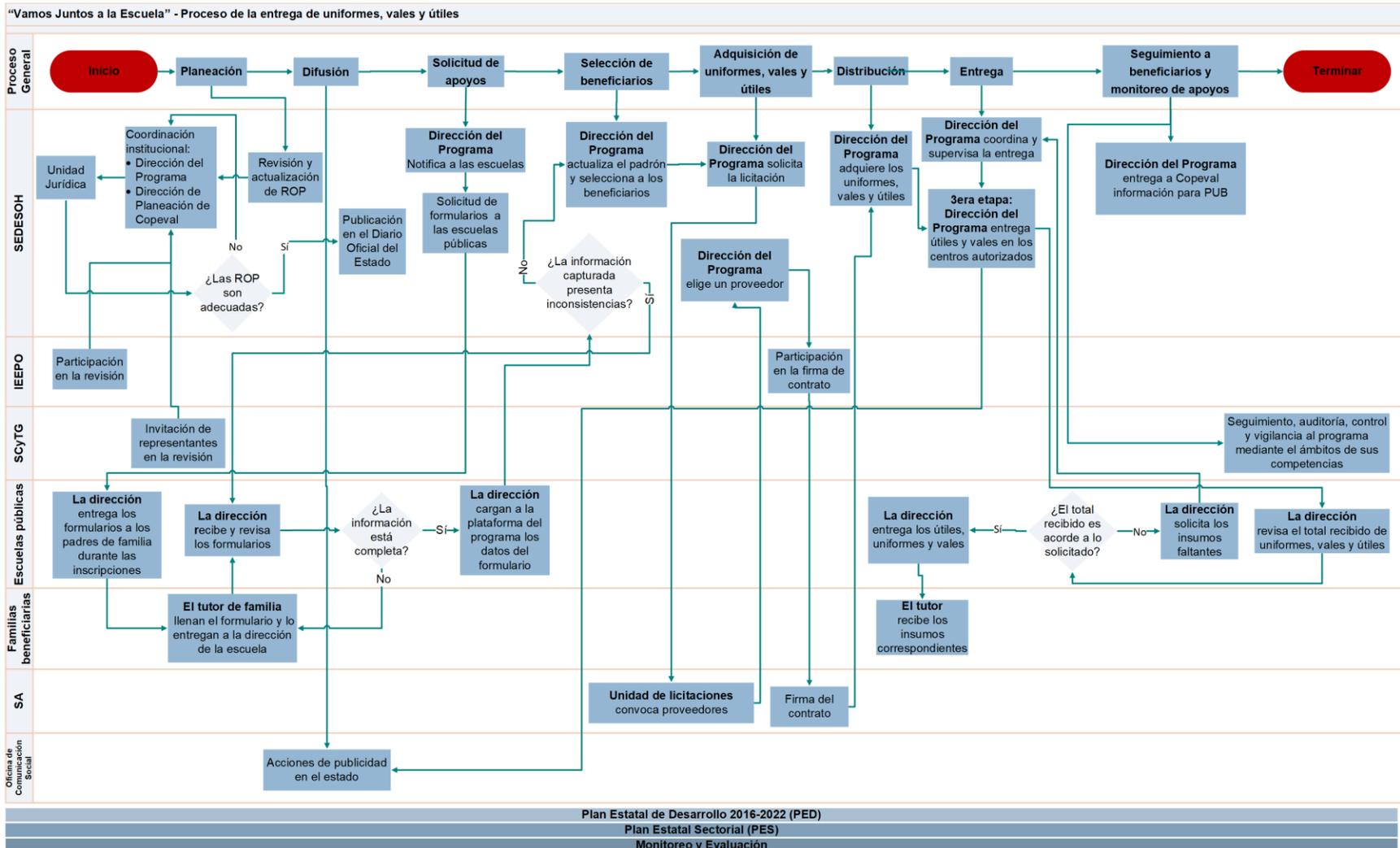
<b>Modelo General de Procesos</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Procesos del programa identificados por el evaluador (nombre y descripción)</b>	<b>Fuente</b>
servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	<b>12</b>	<b>Distribución de vales de uniformes</b> Se distribuyen por parte de la Dirección del programa a los directores de las escuelas	<b>ROP, MIR</b>
	<b>13</b>	<b>Distribuir útiles</b> A cargo de la Dirección del programa	<b>ROP, MIR</b>
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	<b>14</b>	<b>Entrega de uniformes</b> Se entregan por parte de los directores de las escuelas	<b>Entrevistas a funcionarios</b>
	<b>15</b>	<b>Entrega de vales de uniformes</b> Se entregan por parte de los directores de las escuelas	<b>Entrevistas a funcionarios</b>
	<b>16</b>	<b>Entrega de útiles</b> Se entregan por parte de los directores de las escuelas	<b>Entrevistas a funcionarios</b>
	<b>17</b>	<b>Devoluciones y faltantes</b> A cargo de los directores de las escuelas, se entrega a la Dirección del programa	<b>ROP</b>
	<b>18</b>	<b>Supervisión de la entrega</b> A cargo de la Dirección del programa	<b>ROP</b>
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado. <sup>56</sup>	<b>19</b>	<b>Padrón de Beneficiarios</b> La Dirección del Programa es la encargada de dotar de la información necesaria a Copeval; Copeval la valida e integra el Padrón Único de Beneficiarios.	<b>ROP</b>
	<b>20</b>	<b>Visitas domiciliarias y entregas</b> A pesar de que se mencionan en las ROP, no se identificó que se realice.	<b>ROP</b>
<b>Transversal: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	<b>21</b>	<b>Seguimiento, Auditoría, Control y vigilancia</b> A cargo de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental, el Órgano Superior de Fiscalización del	<b>ROP</b>

<sup>56</sup> No se identificó la implementación del mecanismo de supervisión del uso de apoyos entregados.

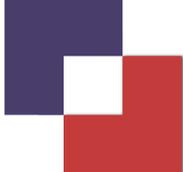


Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (nombre y descripción)	Fuente
		Estado, en el ámbito de sus competencias.	
	22	<b>Participación ciudadana</b> Más allá de la encuesta de satisfacción, que se aplica al momento de la entrega, no se encontró evidencia, que como lo indican las Reglas de operación del programa, la Instancia Normativa esté instrumentando mecanismos de participación ciudadana.	ROP
<b>Transversal: Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	23	<b>Monitoreo</b> Se reduce al reporte de avance de metas, según los respectivos indicadores. La instancia responsable es la Dirección del Programa, que forma parte de la SEDESOH.	ROP
	24	<b>Evaluación</b> La instancia Técnica de Evaluación (Jefatura de la Gobernatura), se encargará de incluir, con base en su presupuesto, las evaluaciones del programa en su Programa Anual de Evaluación (PAE). Es de destacarse que, desde el primer año de la presente administración, el programa <i>Vamos juntos a la escuela</i> ha sido evaluado de forma incremental, en cada PAE.	ROP

## V. Flujograma de los procesos del programa *Vamos juntos a la escuela*



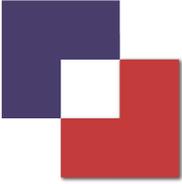
Fuente: elaboración propia



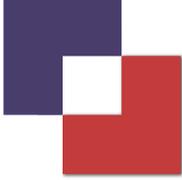
## VI. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del programa.

Las siguientes fichas se hicieron con base en el Modelo general de procesos, a fin de poder armonizar los procesos identificados en el programa *Vamos juntos a la escuela* y las respectivas recomendaciones sirvan, también, para la adecuación con el modelo que promueve la Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal.

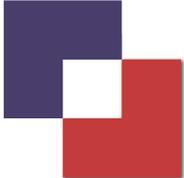
<b>Proceso: 1. Planeación</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Planeación democrática (PED, PES) (no establecida la fecha).
	<b>Fin</b>	Publicación de las Reglas de operación del programa <i>Vamos juntos a la escuela</i> (no establecida la fecha).
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	4 meses sin contar el proceso de Planeación democrática que sirven para fijar los objetivos que perseguirá el programa.
	<b>Personal</b>	20 personas, aproximadamente, dado que el número de personas es variable.
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente.
	<b>Infraestructura</b>	Instalaciones de la Instancia Normativa.
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Reglas de operación del Programa.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Ninguno.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Opinión y colaboración de actores involucrados en la planeación.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		No. Falta que, en el proceso de rediseño del programa, que se hace en el proceso de planeación, se tomen en cuenta los resultados del seguimiento de los beneficiarios, a fin de implementar medidas que aumente su satisfacción. Falta la adecuada focalización de los tipos de apoyos (vales o paquetes) según las preferencias de los beneficiarios. Se identificó una diferencia de considerable atención entre los beneficiarios reportados en los informes de gobierno, las metas PES,



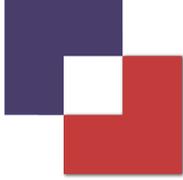
	los registros del PUB y la matrícula reportada por la SEP. <u>Las faltas indican que no se está haciendo una adecuada planeación.</u>
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>	Sí. Se recomienda atender las faltas mencionadas en la sección anterior y ampliadas en los apartados de recomendaciones y hallazgos.



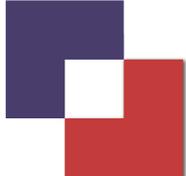
<b>Proceso: 2. Difusión del programa</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Al comenzar el reparto de los bienes que otorga el programa (no establecida la fecha).
	<b>Fin</b>	Con el respectivo Informe de Gobierno (no establecida la fecha).
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	2 meses, aproximadamente.
	<b>Personal</b>	Personal de la Oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado.
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto Corriente y tiempos oficiales en Corporación Oaxaqueña de Radio y Televisión (CORTV)
	<b>Infraestructura</b>	Infraestructura de CORTV, dependencias participantes.
	<b>Otros</b>	Redes sociales.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Mensajes.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	No.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	CORTV y redes sociales.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Ninguna.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	No.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí. El proceso se ve retrasado por el comienzo de la entrega de los bienes que otorga el programa.



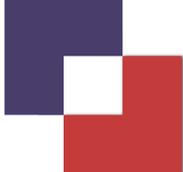
Proceso: 3. Solicitud de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Al inicio de cada ciclo escolar.
	Fin	Aproximadamente tres semanas después del inicio.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Tres semanas, aproximadamente.
	Personal	Personal de las escuelas.
	Recursos financieros	Gasto corriente.
	Infraestructura	De las escuelas.
Productos	Otros	N. A.
	Productos del Proceso	Cédulas de inscripción.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
	Sistema(s) empleado	Plataforma. <a href="http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth">http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth</a>
	Tipo de información recolectada	Datos socioeconómicos y tallas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
		No. <b>Aunque se tiene coordinación, la recolección de la información constituye la principal actividad que retrasa la entrega de los bienes que otorga el programa.</b>
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		No. Dado que sus actividades y productos no son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir no están contribuyendo al mejoramiento de la gestión del programa.



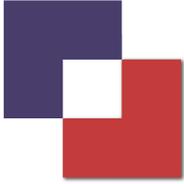
<b>Proceso: 4. Selección de beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Al inicio del ciclo escolar.
	<b>Fin</b>	Aproximadamente cuatro semanas después de iniciado el ciclo escolar.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Cuatro semanas.
	<b>Personal</b>	Personal de las escuelas, SEDESOH.
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente.
	<b>Infraestructura</b>	De las escuelas y de la SEDESOH.
<b>Productos</b>	<b>Otros</b>	N. A.
	<b>Productos del Proceso</b>	Listas de beneficiarios, con sus respectivas tallas, si aplica.
<b>Sistemas de información</b>	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí.
	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma. <a href="http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth">http://uniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth</a>
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información sociodemográfica de las familias beneficiarias y del usuario.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí.
		No. Se ha detectado que se tiene un número superior de beneficiarios de acuerdo con la Dirección del programa, que no corresponde con el número reportado en el Padrón Único de Beneficiarios, que emite Copeval ni con el número de matrícula reportado por la IEEPO.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		No. Porque representa un “sobredispendio” de los recursos públicos.



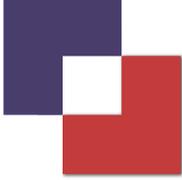
<b>Proceso: 5. Adquisición de bienes</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	No identificado
	<b>Fin</b>	No identificado
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	60 días y puede variar, según las especificaciones de la Licitación.
	<b>Personal</b>	Dirección del programa
	<b>Recursos financieros</b>	Uniformes: \$ 433,852,805.12 Útiles: \$ 63,229,224.36 Total: \$ 497,082,029.48 Más gasto corriente
	<b>Infraestructura</b>	De la SEDESOH/Dirección del programa/Copeval.
	<b>Otros</b>	IEEPO, cuya Dirección firma los contratos de proveedores.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Vales, uniformes y paquetes de útiles.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	<a href="http://sistemauniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth">http://sistemauniformes.oaxaca.gob.mx/login/auth</a> para el caso de proveedores de uniformes canjeados por vales.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	La contenida en los vales.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, dado que es un proceso normado por la Ley de adquisiciones y debe cumplirse con los procesos que indica.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, dado que sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir están contribuyendo al mejoramiento de la gestión del programa.



<b>Proceso: 6. Distribución de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Primera semana de octubre (no establecida)
	<b>Fin</b>	Quinta semana de octubre (no establecida)
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	5 semanas
	<b>Personal</b>	Personal de la SEDESOH y de las empresas proveedoras
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente
	<b>Infraestructura</b>	No se contó con la información suficiente para responder esta pregunta.
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Vales, uniformes y paquetes de útiles entregados a directores de las escuelas
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Bitácoras de entregas
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Bitácoras de entregas
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí



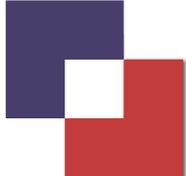
<b>Proceso: 7. Entrega de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Segunda semana de octubre (no establecida)
	<b>Fin</b>	Cuarta semana de noviembre (no establecida)
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Siete semanas
	<b>Personal</b>	Personal directivo de las escuelas (IEEPO)
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente
	<b>Infraestructura</b>	Vehículos de personales directivos de las escuelas.
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Formatos de devoluciones o faltantes y recibos de los apoyos, que firman los padres o tutores.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sí
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Formatos de devoluciones o faltantes
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí



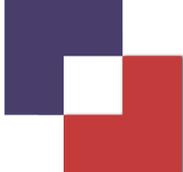
<b>Proceso: 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	No definido
	<b>Fin</b>	No definido
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	No definido
	<b>Personal</b>	Dirección del programa (SEDESOH)
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente
	<b>Infraestructura</b>	De la SEDESOH
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	No identificados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, aunque no se identificaron
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	No disponible
	<b>Tipo de información recolectada</b>	No disponible
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, aunque no se identificó
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		No se identificó
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		No se puede responder

**Nota:** es importante mencionar que en este proceso se ha incluido al Padrón Único de Beneficiarios (PUB) y, como tal, constituye un subproducto del programa. Es un subproducto porque no es bien que entregue el programa a sus beneficiarios, pero sí se origina para fines de transparencia.

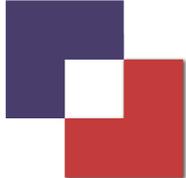
En este sentido, no resulta factible evaluar la aportación del PUB a los objetivos del programa, dado que sólo cuenta con datos de 828,160 estudiantes beneficiarios de *Vamos juntos a la escuela*, de los 975,926 beneficiarios que reportó el programa.



<b>Proceso: a. Contraloría social y satisfacción de beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	No especificado
	<b>Fin</b>	No especificado
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	No especificado
	<b>Personal</b>	Dirección del programa para la aplicación y Copeval para el procesamiento de la información.
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente
	<b>Infraestructura</b>	De la Dirección del programa y de Copeval
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Compilación de encuestas de satisfacción aplicadas
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	No disponible / no identificado
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Formatos sobre satisfacción de beneficiarios
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		No No se encuentra un enlace entre el proceso de Seguimiento a beneficiarios y el rediseño del programa en el proceso de planeación
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		No Dado que no alcanza la adecuación de la información que recolecta con la mejora en la satisfacción de las familias beneficiarias.



<b>Proceso: b. Evaluación y monitoreo</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Evaluación: última semana de abril (publicación del PAE). Monitoreo: permanente durante el año.
	<b>Fin</b>	Evaluación: última semana de diciembre; Monitoreo: permanente durante el año.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Un año
	<b>Personal</b>	Evaluación: Jefatura de la Gubernatura; Monitoreo: Copeval, SEFIN (seguimiento de los indicadores).
	<b>Recursos financieros</b>	Gasto corriente, recursos estatales asignados al PAE
	<b>Infraestructura</b>	De las dependencias
	<b>Otros</b>	N. A.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Evaluación: informes de las evaluaciones, Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM); Monitoreo: reportes trimestrales de la implementación el programa.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora, Sistema Estatal de Finanzas Públicas
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Evaluación: Atención de los ASM; Indicadores:
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí



## VII. Grado de consolidación operativa del programa

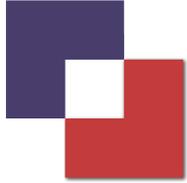
En la siguiente tabla se ha asignado dos puntos por cada “Sí”, uno por cada “Parcialmente” y cero por “No” o “N. A.” En los comentarios se expresan brevemente las justificaciones de los puntajes. Lo que da un máximo de 10 puntos.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		1			No se encontraron documentos que normen la vinculación entre los procesos de Contraloría Social y Planeación.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		1			No se encontró evidencia de que los funcionarios conozcan el proceso de contraloría social y satisfacción, así como Seguimiento a beneficiarios.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		1			Aunque algunos instrumentos, como formatos, están indicados en las ROP, no se cuenta con los manuales respectivos, de modo que no se puede afirmar que se hayan estandarizado por completo.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	2				El Sistema de Evaluación del Desempeño del Gobierno del Estado de Oaxaca.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		1			El Sistema de Evaluación del Desempeño indica que las evaluaciones servirán para mejorar los programas y estas mejoras se implementa por medio de la atención de los Aspectos Susceptibles de mejora; sin embargo, no se encontró evidencia de que el monitoreo esté modificando el diseño del programa en la planeación.
Grado de consolidación operativa					6 de 10

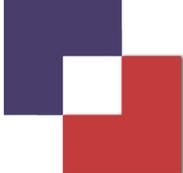
**VIII. Recomendaciones al programa "Vamos juntos a la escuela" y propuesta de modificación a la normatividad del programa.**

Debido a las complementariedades entre los anexos VIII y IX identificados en los Términos de referencia, que bajo el *Principio de Legalidad* obliga a que las personas servidoras públicas realicen lo que les está expresamente permitido, las recomendaciones de mejora de los procesos deben estar señalados en los documentos normativos. A su vez, las recomendaciones de este tipo de evaluación tienen que ser sobre los procesos del programa *Vamos juntos a la escuela*.

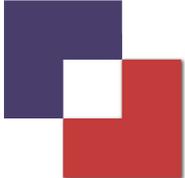
Proceso	Documento o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
Planeación	Plan Estratégico Sectorial de Educación (PES)	El Plan Estratégico Sectorial pone una <b>meta de atención que no está fundamentada en la matrícula</b> de los niveles básicos de escuelas públicas, en consecuencia, es posible que se estén	Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo, y en consecuencia las metas de atención, el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de	Armonizar la meta de atención con el número de beneficiarios de servicios educativos.	Ninguna	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (CG-COPLADE)  Secretaría de Desarrollo Social y Humano.	Plan Estratégico Sectorial de Educación	Alta



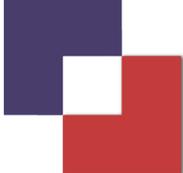
Proceso	Documento o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		adquiriendo más apoyos de los necesarios, más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.	escuelas públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y Conafe.					
Planeación	Diagnóstico del programa	El documento de Diagnóstico del programa pone como cuantificación de la <b>población potencial y objetivo que no está fundamentada en la matrícula de los niveles</b>	Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas	Armonizar la población objetivo con el número de beneficiarios de servicios educativos.	Ninguna	Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Diagnóstico del programa	Alta



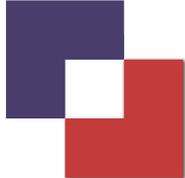
Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		<b>básicos de escuelas públicas</b> , en consecuencia, <b>es posible que se estén adquiriendo más apoyos de los necesarios</b> , más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.	públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y Conafe					
Planeación	Reglas de operación	En el proceso de focalización, la falta de cuantificación e identificación de la población objetivo,	<b>Cuantificar el número de estudiantes de los tres niveles educativos</b> , al que el programa entrega los apoyos, con	<b>Reducir el supuesto número de beneficiarios</b> (a menos de 975,000). <b>Reducir el costo del</b>	Ninguna.	Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH)	Reglas de operación	Alta



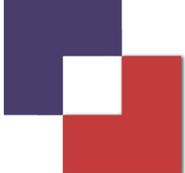
Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		<p>identificada por unidad territorial (puede ser escuela por nivel educativo) bajo las pretensiones de universalidad, ha causado que no se tenga claro el número de beneficiarios del programa. En consecuencia, se ha fijado metas de atención por 975,000 estudiantes de los tres niveles educativos,</p>	<p>base en datos del IEEPO y Conafe y agregarlo a la población objetivo en las Reglas de operación del programa.</p>	<p><b>programa hasta en 54.8 millones de pesos.</b></p>				



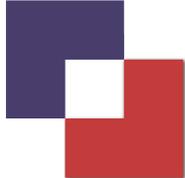
Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		número mayor que la suma del total de estudiantes de preescolar primaria y secundaria de escuelas públicas y privadas.						
Seguimiento a beneficiarios	Reglas de operación	Familias beneficiarias no se encuentran satisfechas con la calidad de los subsidios, ni con los tiempos en los que llegan los apoyos. Esta situación está generando que los <b>uniformes en especie y</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Entregar al inicio del ciclo escolar los subsidios.</b></li> <li><b>Transitar a una entrega mayoritaria mente de vales</b>, para que las familias beneficiarias puedan aplicar el subsidio en lo que más requieran los estudiantes,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Entregar más rápidamente los apoyos, dado que no se requiere de conocer las tallas de los estudiantes;</b></li> <li><b>Mayor utilidad</b> en la satisfacción de</li> </ol>	Ninguna, (por el contrario, más vales contribuirían a incrementar la derrama económica en pequeños comercios de todas las regiones y	Secretaría de Desarrollo Social y Humano – Secretaría de Desarrollo Social y Humano - Dirección del Programa.	Portal PUB de Copeval, <a href="https://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/registrooperacion">https://padronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/registrooperacion</a>	Alta



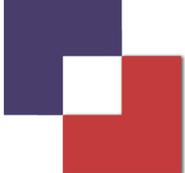
Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		<p><b>los útiles no sean usados para los fines del programa;</b> en el mejor de los casos, los vales son intercambiados por otros artículos que sirven en las actividades escolares, como zapados, mochilas, parte del pago para los uniformes de educación física o batas, entre otros.</p>	<p>como pueden ser mochilas, parte del uniforme de educación física, zapatos, batas; así como intercambiar vales para útiles escolares por materiales que se adecúen a la calidad esperada y características específicas.</p>	<p>necesidades escolares, dado que el subsidio se puede ocupar en cualquier prenda del uniforme o cualquier tipo de útiles, que realmente se necesite.</p>	<p>la mayoría de los municipios del estado de Oaxaca).</p>			
Contraloría Social y satisfacción	Reglas de operación	Aunque las Reglas de operación incluyen la	<b>Implementar mecanismos de Buzón de quejas y</b>	<b>Aumentar la satisfacción</b> de las familias beneficiarias y	Posible dificultad para las personas	Secretaría de Desarrollo Social y Humano –	Portal PUB de Copeval, <a href="https://pa">https://pa</a>	Media



Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
de beneficiarios		posibilidad de mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social, <b>no queda claro que estos mecanismos se estén implementando.</b> En consecuencia, <b>no se tiene por parte de los responsables del programa la opinión y recomendaciones</b> de las	<b>sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social.</b>	lograr una mayor consecución de los objetivos del programa.	servidoras públicas de diseñar e implementar estos mecanismos.	Dirección del Programa (SEDESOP)	dronbeneficiarios.oaxaca.gob.mx/publico/registrooperacion	

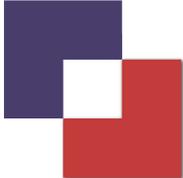


Proceso	Documento o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		familias beneficiarias.						
Planeación (rediseño)	Reglas de operación	Dado que no se tiene un buen proceso de Contraloría Social y satisfacción de beneficiarios, <b>el programa no cumple con la plena satisfacción de sus beneficiarios ni cumple a cabalidad con su objetivo</b> , en consecuencia, las familias beneficiarias cuando reciben el apoyo ya compraron	Rediseñar los apoyos, para entregar mayoritariamente vales de útiles y uniformes canjeables con proveedores en todos los municipios posibles donde haya escuelas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la derrama económica en pequeños comerciantes y pequeños productores.</li> <li>2. Mayor satisfacción de los usuarios.</li> </ol>	Posible dificultad para identificar proveedores con capacidad de atención a todos los beneficiarios en todos los municipios.	Secretaría de Desarrollo Social y Humano – Dirección del Programa (SEDESOH)	Resultados de las convocatorias para pequeños proveedores del Gobierno del Estado	Media



Proceso	Document o normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Viabilidad y posibles restricciones	Responsable	Medio de verificación	Priorización*
		uniformes y útiles o en su caso cambian los vales por otros productos escolares necesarios.						

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

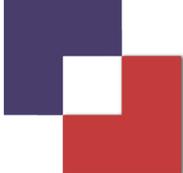


### IX. Recomendaciones para la mejora de los procesos del programa *Vamos juntos a la escuela*

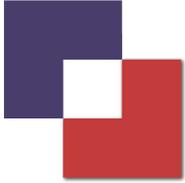
En este anexo se hacen puntualmente las recomendaciones para la consolidación de los procesos y se presentan los Aspectos Susceptibles de Mejora, que la Jefatura de la Gobernatura considerará si los retoma para que las Unidades Responsables y participantes del programa las implementen para la mejora del desempeño.<sup>57</sup>

ID	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
1	Interinstitucional	SEDESOH (Dirección del programa)- COPEVAL- IEEPO	Proceso de Planeación	2 meses (febrero-marzo)	Identificar por escuela la población objetivo del programa y agregarla para conocer el total de la Población Objetivo, <b>de acuerdo con los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de operación de Programas Sociales de vigentes del Gobierno del Estado.</b>	Que <b>en las Reglas de operación del programa</b> , en cada ejercicio fiscal a partir de 2020, <b>aparezca la Población Objetivo</b> con las siguientes características: 1. <b>Número, apegado a los datos de la matrícula de las escuelas</b> públicas de los niveles preescolar, primaria y secundaria, que proporciona el IEEPO y la SEP; 2. <b>Sexo</b> de los beneficiarios directos (estudiantes); 3. Resaltando el número de beneficiarios directos objetivos que asisten a una escuela de un municipio

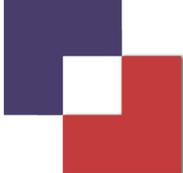
<sup>57</sup> No se plantea alguna reingeniería de los procesos, dado que lo que hace falta es mejorar en algunas acciones y emitir los documentos normativos de los procesos, como su manual de procedimientos.



ID	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
						<b>indígena</b> o del Pueblo <b>Afromexicano</b> de Oaxaca.
2	Intrainstitucional	SEDESOPH (Dirección del programa-COPEVAL)	Proceso de Planeación	2 meses (febrero-marzo)	Transitar de un proceso mayoritariamente de “entrega de uniformes y cuando la escuela lo solicite entrega de vales” a “ <b>entrega de vales y cuando la escuela lo solicite entrega de uniformes</b> ”	Que <b>en las Reglas de operación</b> especifiquen que <b>se entregarán vales</b> para la adquisición de elementos del uniforme y útiles escolares <b>y, cuando la escuela lo solicite</b> por medio de sus directivos y Asociación de Padres de Familia, se entregarán <b>paquetes</b> de uniformes y útiles escolares.
3	Intrainstitucional	SEDESOPH (Dirección del programa-COPEVAL)	Proceso de Planeación	2 meses (enero-febrero)	<b>Especificar los tiempos de los procesos del programa</b> con relación en los tiempos del ciclo escolar.	Que en las Reglas de operación se especifiquen las fechas de los siguientes procesos: 1. En el periodo de las preinscripciones (primeras dos semanas de febrero) se tomarán las tallas de los estudiantes y se subirán a la plataforma que Copeval administra. Para que al cierre de febrero ya se conozcan las características de los subsidios.



ID	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
						<ol style="list-style-type: none"> <li>2. La convocatoria para contratación de proveedores de vales y uniformes se publicará en la primera semana de marzo.</li> <li>3. La contratación de proveedores se realizará en mayo.</li> <li>4. La distribución de vales y uniformes en las regiones y entrega a directivos se realizará en la segunda y tercera semana de agosto.</li> <li>5. La entrega de vales y paquetes de uniformes y útiles escolares se realizará en las dos últimas semanas de agosto.</li> </ol>
4	Interinstitucional	SEDESOPH- Secretaría de Administración	Proceso de Adquisición de bienes	60 días (a partir del primer día hábil de enero)	Aumentar el padrón de proveedores del programa, para que pequeños proveedores, principalmente pequeños comercios de papelería y uniformes, en todos los municipios posibles sean incorporados.	Proveedores en todos los centros poblacionales del estado.



ID	Clasificación	Dependencia responsable	Característica evaluada	Tiempo estimado de atención	Recomendación del evaluador externo	Resultado esperado
5	Intrainstitucional	SEDESOH (Dirección del programa)	Proceso de Adquisición de bienes	90 días (a partir del primer día hábil de marzo)	Los vales deben incluir un código QR, que permita verificar con una APP de Celular si el vale es vigente y sea activado al momento de la entrega a la madre o tutor(a) del beneficiario directo. Para que, en caso de robo, se pueda bloquear el vale; Asimismo, para que en su canje el proveedor pueda verificar su autenticidad y vigencia.	Vales más seguros y con código QR de activación-bloqueo.
6	Intrainstitucional	SEDESOH (Dirección del programa)	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	90 días (realización del estudio)	Realización de un muestreo anual a finales de cada ejercicio fiscal para conocer el uso y utilidad de los apoyos.	Información sobre cómo las familias beneficiarias canjearon los vales y si están dando un uso adecuado a los útiles y uniformes.
7	Interinstitucional	SEDESOH-IEEPO-COPEVAL	Proceso de Contraloría social y satisfacción del usuario	2 meses (enero-febrero)	Implementar un <b>Buzón de quejas y sugerencias físico en las escuelas y virtual</b> , que sea verificado, al menos, mensualmente.	Buzón de quejas y sugerencias físico en las escuelas y en el portal de internet del programa

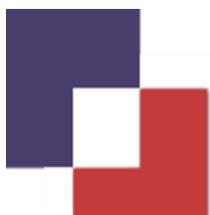
## X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

### Propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados

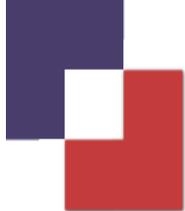
Programa Presupuestario: 105. Educación Básica Incluyente

Programa de desarrollo social: Vamos Juntos a la Escuela      Responsable: Normativa SEDESOH

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
COMPONENTE N1	Uniformes escolares entregados	1. Porcentaje de estudiantes de nivel básico que recibieron el subsidio de uniformes respecto del total de la matrícula de nivel básico.	* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela * Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información) * Periodicidad de actualización: Anual * Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)	Las asociaciones de padres de familia cumplen oportunamente con los requisitos y están atentos al proceso de entrega	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano
ACTIVIDAD CN1_A1	Adquirir uniformes	1. Porcentaje de uniformes escolares adquiridos respecto de los requeridos	* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela * Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información) * Periodicidad de actualización: anual * Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)	El proveedor cumple en tiempo y forma con la entrega de uniformes.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano

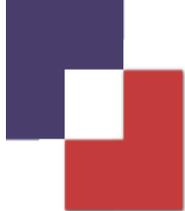


Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
			** Nombre del documento: (nombre de la convocatoria de licitación) ** Área que integra la información: (indique el área encargada de integrar la información) ** Periodicidad de actualización: (indicar la periodicidad de la información) ** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)		
ACTIVIDAD CN1_A2	Adquirir vales para la adquisición de uniformes	1. Porcentaje de vales para la adquisición de uniformes adquiridos respecto de los requeridos	* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela * Área que integra la información: (indique el área encargada de integrar la información) * Periodicidad de actualización: anual * Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)  ** Nombre del documento: (nombre de la convocatoria de licitación) ** Área que integra la información: (indique el área encargada de integrar la información)	El proveedor cumple en tiempo y forma con la entrega de vales.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano

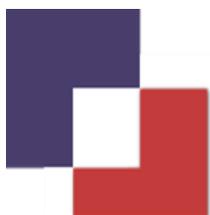


Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
			** Periodicidad de actualización: anual ** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)		
ACTIVIDAD CN1_A3	Distribuir uniformes	1. Porcentaje de uniformes escolares entregados respecto de los adquiridos	* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela * Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información) * Periodicidad de actualización: anual * Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)  ** Nombre del documento: Estadística de la SEP ** Área que integra la información: Sedes Regionales del Programa ** Periodicidad de actualización: (indicar la periodicidad de la información) ** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)	Las rutas se encuentran en buenas condiciones para la distribución oportuna de los uniformes.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
ACTIVIDAD CN1_A4	Distribuir vales para adquisición de uniformes	1. Porcentaje de los vales para adquisición de uniformes entregados respecto de los adquiridos	<p>* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela</p> <p>* Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información)</p> <p>* Periodicidad de actualización: anual</p> <p>* Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p> <p>** Nombre del documento: Estadística de la SEP</p> <p>** Área que integra la información: Sedes Regionales del Programa</p> <p>** Periodicidad de actualización: (indicar la periodicidad de la información)</p> <p>** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p>	Las rutas se encuentran en buenas condiciones para la distribución oportuna de los vales.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano
COMPONENTE N2	Útiles escolares entregados	1. Porcentaje de estudiantes que recibieron sus paquetes de útiles respecto del total de la matrícula de nivel básico.	<p>* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela</p> <p>* Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información)</p> <p>* Periodicidad de actualización: Anual</p> <p>* Dirección Electrónica: (aquí</p>	Las asociaciones de padres de familia cumplen oportunamente con los requisitos y están atentos al proceso de entrega	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano



Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
			inserte la página del medio de verificación)		
ACTIVIDAD CN2_A1	Adquirir útiles	1. Porcentaje de paquetes de útiles escolares adquiridos respecto de los requeridos	<p>* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela</p> <p>* Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información)</p> <p>* Periodicidad de actualización: anual</p> <p>* Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p> <p>** Nombre del documento: (nombre de la convocatoria de licitación)</p> <p>** Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información)</p> <p>** Periodicidad de actualización: (indicar la periodicidad de la información)</p> <p>** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p>	El proveedor cumple en tiempo y forma con la entrega de útiles.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano



Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos	UR responsable y participante
ACTIVIDAD CN2_A2	Distribuir útiles	1. Porcentaje de paquetes de útiles escolares entregados respecto de los adquiridos	<p>* Nombre del documento: Informe anual del Programa Vamos Juntos a la Escuela</p> <p>* Área que integra la información: (indique el área encargada de integra la información)</p> <p>* Periodicidad de actualización: anual</p> <p>* Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p> <p>** Nombre del documento: Estadística de la SEP</p> <p>** Área que integra la información: Sedes Regionales del Programa</p> <p>** Periodicidad de actualización: (indicar la periodicidad de la información)</p> <p>** Dirección Electrónica: (aquí inserte la página del medio de verificación)</p>	Las rutas se encuentran en buenas condiciones para la distribución oportuna de los útiles.	111. Secretaría de Desarrollo Social y Humano



## Ficha de indicadores

Ficha de Indicador CN1-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de estudiantes de nivel básico que recibieron el subsidio de uniformes respecto del total de la matrícula de nivel básico.
<b>Definición:</b>	Mide el número de estudiantes en nivel básico de escuelas públicas que recibieron sus uniformes respecto del número de estudiantes matriculados en nivel básico de escuelas públicas
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de estudiantes en nivel básico de escuelas públicas que recibieron subsidio de uniformes / número de la matrícula de estudiantes en nivel básica de escuelas públicas) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%

Ficha de Indicador CN1_A1-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de uniformes escolares adquiridos respecto de los requeridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de uniformes escolares adquiridos en relación con los requeridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de uniformes escolares adquiridos/número de uniformes escolares requeridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%



Ficha de Indicador CN1_A2-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de vales para la adquisición de uniformes adquiridos respecto de los requeridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de vales para la adquisición de uniformes adquiridos respecto de los requeridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de vales para la adquisición de uniformes adquiridos/número de vales para adquisición de uniformes requeridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%

Ficha de Indicador CN1_A3-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de uniformes escolares entregados respecto de los adquiridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de uniformes escolares entregados a los beneficiarios respecto a los uniformes adquiridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de uniformes escolares entregados/número de uniformes escolares adquiridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%



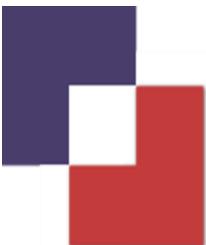
Ficha de Indicador CN1_A4-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de los vales para adquisición de uniformes entregados respecto de los adquiridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de los vales para adquisición de uniformes entregados respecto de los adquiridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de vales para adquisición de uniformes entregados/número de vales para la adquisición de uniformes adquiridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%

Ficha de Indicador CN2-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de estudiantes que recibieron sus paquetes de útiles respecto del total de la matrícula de nivel básico.
<b>Definición:</b>	Mide el número de estudiantes que recibieron sus paquetes de útiles respecto del total de la matrícula de nivel básico.
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de estudiantes en nivel básico de escuelas públicas que recibieron subsidio de útiles / número de la matrícula de estudiantes en nivel básica de escuelas públicas) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%



Ficha de Indicador CN2_A1-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de paquetes de útiles escolares adquiridos respecto de los requeridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de paquetes de útiles escolares adquiridos respecto de los requeridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de paquetes de útiles escolares adquiridos / número de paquetes de útiles escolares requeridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%

Ficha de Indicador CN2_A2-1	
Campo	Propuesta
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de paquetes de útiles escolares entregados respecto de los adquiridos
<b>Definición:</b>	Mide el número de paquetes de útiles escolares entregados respecto de los adquiridos
<b>Fórmula de cálculo:</b>	(Número de paquetes de útiles escolares entregados/número paquetes de útiles escolares adquiridos) *100
<b>Método de cálculo:</b>	Porcentaje
<b>Tipo de indicador:</b>	Gestión
<b>Dimensión a medir:</b>	Eficacia
<b>Frecuencia de medición:</b>	Anual
<b>Sentido esperado:</b>	Ascendente
<b>Unidad de medida de la variable:</b>	Número
<b>Tipo de valor:</b>	Flujo
<b>Año base y valor base:</b>	2016: _____
<b>Año actual y valor meta:</b>	2019:100%



## XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del programa "*Vamos juntos a la escuela*"

Con el propósito de conocer en qué medida los procesos que se realizan en el programa contribuyen al oportuno cumplimiento de los objetivos, los beneficiarios respondieron a las siguientes preguntas semiestructuradas, disponibles en <https://forms.gle/sM11gbhXiyPm5Dv1A>:

### *Vamos juntos a la escuela*

#### **Cuestionario para beneficiarios**

**Nota para el entrevistador:** el método es una entrevista semiestructurada, si considera necesario hacer alguna pregunta adicional para conocer la dinámica de los procesos, puede hacerlo. **El cuestionario es confidencial. Queda estrictamente prohibido solicitar datos personales (nombres, contacto, Dirección, etc.)**

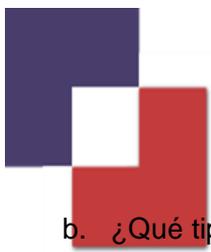
**Nota para el entrevistado(a):**

“Estimado entrevistado(a), le rogamos responda el cuestionario con total veracidad y sin consultar a persona alguna, esto **para lograr identificar con la mayor exactitud** de las respuestas. Recuerde que su respuesta es totalmente confidencialidad y **no representa riesgo alguno para continuar recibiendo los beneficios del programa**”.

1. ¿Cómo conoció el programa?
2. ¿Cuáles fueron los requisitos que tuvo que cumplir para recibir los Vales/paquete de uniformes?
3. ¿Cuáles fueron los requisitos que tuvo que cumplir para recibir el paquete de útiles escolares?
4. ¿En qué fecha recibió los apoyos?
5. ¿Qué utilidad le ha dado a los bienes recibidos?

**Preguntas de control**

- a. ¿Qué parentesco tiene con el beneficiario directo (niño, niña o adolescente)?
  - i. Madre ( )
  - ii. Padre ( )
  - iii. Abuelos ( )
  - iv. Tíos ( )
  - v. Otro ( )



- especifique: \_\_\_\_\_
- b. ¿Qué tipo de apoyo recibe? (puede elegir más de una)
    - i. Vales
    - ii. Paquete de uniforme
    - iii. Paquete de útiles
  - c. ¿En qué municipio se encuentra la escuela a la que asiste el beneficiario?
  - d. ¿Qué nivel cursa el beneficiario directo?
    - i. Preescolar
    - ii. Primaria
    - iii. Secundaria
  - e. ¿Qué grado cursa?  
primero , segundo , tercero , cuarto , quinto , sexto
  - f. ¿El beneficiario directo es niño o niña?
    - i. Niño
    - ii. Niña
  - g. ¿Se considera usted indígena?  
sí , no , no responde o no sabe

El objetivo de la pregunta semiestructurada fue inducir el tema de las preguntas, y al mismo tiempo, dar paso a que, con base en las respuestas de los beneficiarios, se identifiquen e indaguen las áreas de oportunidad de mejora.



## ***Vamos juntos a la escuela*** **Cuestionario para funcionarios**

**Nota para el entrevistador:** el método es una entrevista estructurada combinada con respuestas abiertas, si considera necesario hacer alguna pregunta adicional para conocer la dinámica de los procesos, puede hacerlo. **El cuestionario es confidencial. Queda estrictamente prohibido solicitar datos personales (nombres, contacto, Dirección, etc.).**

### **Nota para el entrevistado(a):**

“Estimado entrevistado(a), le rogamos responda el cuestionario con total veracidad y sin consultar a sus superiores o documentos del programa, esto **para lograr identificar con la mayor exactitud** su conocimiento sobre el proceso del programa en el que participa.

Recuerde que su respuesta es totalmente confidencialidad y **no representa riesgo alguno para su trabajo.**

### **Planeación**

1. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?  
sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )
2. ¿Qué documento rige la planeación del programa?  
\_\_\_\_\_  
No sabe o no responde ( )
3. ¿Qué propone para mejorar la planeación del programa?  
\_\_\_\_\_

### **Selección de beneficiarios**

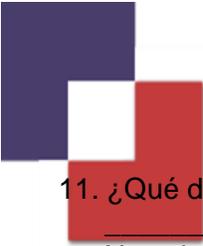
4. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?  
sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )
5. ¿Qué documento rige la selección de beneficiarios del programa?  
\_\_\_\_\_  
No sabe o no responde ( )
6. ¿Qué propone para mejorar la selección de beneficiarios del programa?  
\_\_\_\_\_

### **Bienes**

7. ¿El programa tiene mecanismos para la adquisición necesaria de acuerdo con la posible demanda?  
sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )
8. ¿Qué documento rige la adquisición necesaria de bienes de acuerdo con la posible demanda del programa?  
\_\_\_\_\_  
No sabe o no responde ( )
9. ¿Qué propone para mejorar la adquisición necesaria de bienes de acuerdo con la posible demanda del programa?  
\_\_\_\_\_

### **Distribución de apoyos**

10. ¿Los bienes llegan completos y en tiempo al punto de destino?  
sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )



11. ¿Qué documento rige la distribución de apoyos del programa?

---

No sabe o no responde ( )

12. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?

sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )

13. ¿La logística de distribución se actualiza?

sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )

14. ¿Qué documento rige la actualización de la distribución de los apoyos del programa?

---

No sabe o no responde ( )

15. ¿Qué propone para mejorar la distribución de apoyos del programa?

---

### **Entrega de apoyos**

16. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?

sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )

17. ¿Qué documento rige la entrega de apoyos del programa?

---

No sabe o no responde ( )

18. ¿Qué propone para mejorar la entrega de apoyos del programa?

---

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

19. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido?

sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )

20. ¿Qué documento rige el seguimiento a beneficiarios del programa?

---

No sabe o no responde ( )

21. ¿Qué propone para mejorar el seguimiento a beneficiarios del programa?

---

### **Contraloría social y satisfacción del usuario**

22. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa?

sí ( ), no ( ), no sabe o no responde ( )

23. ¿Qué documento rige los mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa?

---

No sabe o no responde ( )

24. ¿Qué propone para mejorar los mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa?

---

### **Preguntas de control**

a. ¿En qué proceso del Programa *Vamos juntos a la escuela* considera usted que participa?



- i. Planeación ( )
- ii. Difusión del programa ( )
- iii. Selección de beneficiarios ( )
- iv. Bienes ( )
- v. Distribución de los apoyos ( )
- vi. Entrega de apoyos ( )
- vii. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos ( )
- viii. Contraloría social y satisfacción del usuario ( )
- ix. Otro ( )  
especifique: \_\_\_\_\_

b. ¿En qué municipio labora? \_\_\_\_\_

c. ¿Para qué región del estado sirve su trabajo? \_\_\_\_\_  
Todas, cobertura estatal ( ), No sabe o no responde ( )

d. ¿Cuál es su sexo?  
Hombre ( )  
Mujer ( )

e. ¿Se considera usted indígena?  
sí ( ), no ( ), no responde o no sabe ( )

**XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación**

<b>Aspecto</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	Evaluación de procesos del programa <i>Vamos juntos a la escuela</i>
<b>Nombre o denominación del programa evaluado</b>	<i>Vamos juntos a la escuela</i>
<b>Ramo</b>	Educación
<b>Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa</b>	Secretaría de Desarrollo Social y Humano Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca
<b>Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa</b>	Edith Yolanda Martínez López Francisco Ángel Villarreal
<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación</b>	2019
<b>Instancia de Coordinación de la evaluación</b>	Jefatura de la Gubernatura
<b>Año de conclusión y entrega de la evaluación</b>	2019
<b>Tipo de evaluación</b>	Evaluación de Diseño
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	Servicios Especializados ZAPIEN, S.A. de C.V.
<b>Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación</b>	Dr. José Israel Briseño Perezyera
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación</b>	Montserrat Dolores Lara Ramírez Paulina Salas Rosales Miguel Vázquez Flores
<b>Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	Coordinación de Evaluación e Informes
<b>Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	Rafael Mansur Oviedo
<b>Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación</b>	Rosa Lilia Almaráz Vásquez
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	Invitación Abierta Estatal
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	\$2,586,800.00 IVA incluido <i>El costo corresponde por el total del lote que consta de 4 evaluaciones.</i>
<b>Fuente de financiamiento</b>	Recursos fiscales

### XIII. Ficha de Armonización Contable

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de procesos del programa <i>Vamos juntos a la escuela</i>	
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 04/12/2019	
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 20/12/2019	
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>	
<b>Nombre:</b> Rafael Mansur Oviedo	<b>Unidad administrativa:</b> Coordinación de Evaluación e Informes de la Jefatura de la Gobernatura
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa “Vamos juntos a la escuela” que determine la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa, así como hacer recomendaciones para la instrumentación de mejoras.	
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos.</li> <li>2. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.</li> <li>4. Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>5. Identificar y analizar los problemas o limitantes, debilidades y amenazas, tanto normativas como operativas que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y oportunidades de buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.</li> </ol>	
<b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>	
<b>Instrumentos de recolección de información:</b> El instrumento rector de la evaluación contiene lo planteado en los Términos de referencia, la presente evaluación usa dos fuentes de información para la identificación de los procesos: 1) análisis de documentos normativos —gabinete— y, 2) entrevistas semiestructuradas a beneficiarios y funcionarios que participan en los procesos del programa —campo—. Adicionalmente, para la evaluación del cumplimiento de los procesos identificados y su aportación en la consecución de los objetivos del programa, se le asignan variables categóricas ponderadas, que nos permiten generar un sistema de puntuación, que permite una valoración porcentual.	
<b>Cuestionarios <u>X</u> Entrevistas <u>  </u> Formatos <u>  </u> Otros <u>  </u> Especifique:</b>	



### **Descripción de las técnicas y modelos utilizados:**

Para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación, se realizó con base en siete apartados:

El primer apartado, Descripción del Programa, presenta sus características principales, con énfasis en el problema que busca contribuir a resolver, sus objetivos y los bienes que otorga. Además, se distingue entre familias beneficiarias, que son a las que el programa busca reducir los gastos escolares; y beneficiarios directos o usuarios, que son los estudiantes de escuelas públicas en los niveles preescolar, primaria y secundaria.

El segundo apartado, Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo, hace la presentación de la metodología del análisis, que consistió en el levantamiento de encuestas a las familias beneficiarias del programa y a los funcionarios que realizan los procesos; así como el análisis de gabinete de la información que la ITE proveyó a la Instancia Evaluadora.

Con base en el análisis documental, en el tercer apartado, Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos, se describen los procesos identificados en los documentos normativos del programa y se relacionan con los del Modelo General de Procesos.

Asimismo, el cuarto apartado, Hallazgos y resultados, presenta los principales aportes y áreas de oportunidad de mejora encontradas. Además, pone énfasis en cómo el proceso de planeación contribuye de forma decisiva en la definición de las actividades de los procesos y cómo las omisiones en la planeación han desencadenado áreas de mejora.

En el quinto apartado se expone un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del programa con base en la revisión de sus procesos, lo que permite que, en el sexto apartado, se hagan las recomendaciones específicas, a partir de cómo convertir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas.

El séptimo apartado presenta las fichas del Consejo de Armonización Contable, para facilitar a la ITE la presentación de los resultados; finalmente, se agregan todos los anexos que resumen la información sistematizada de la evaluación.



## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### a. Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Se presenta los hallazgos por proceso con el Modelo general de procesos del Coneval

#### 1. Planeación

Áreas de oportunidad. Con base en la revisión documental se identificó que, en el Plan Estratégico Sectorial, el Diagnóstico del programa y las Reglas de operación, la población objetivo no está cuantificada ni identificada por unidad territorial, tampoco cuenta con una identificación sociodemográfica, como lo indican los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de operación de Programas Sociales de vigentes del Gobierno del Estado.

Este hecho permite que el programa reporte una población atendida de 975,926 estudiantes, cuando en todo el estado se cuenta con una matrícula total de 852,537 estudiantes de los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, centros de atención de Conafe, Educación especial y Migrante. Matrícula que constituye la población potencial y objetivo del programa. De modo que en 2019 el programa reportó haber atendido a 118,640 niñas y niños más que la matrícula de estudiantes. Esta falla implica un costo adicional para el programa de \$54,847,272.00 (cincuenta y cuatro millones, ochocientos cuarenta y siete mil, doscientos setenta y dos pesos 00/100) en uniformes y en útiles escolares, \$7,993,512.33 (siete millones, novecientos noventa y tres mil quinientos doce pesos 33/100M. N.)

Cuellos de botella. No se identificaron elementos normativos o humanos que retrasen el proceso de planeación.

Buenas prácticas. La integración de las Reglas de operación del programa se hace en un proceso participativo, que incluye personal de la Dirección del programa (SEDESOH), integrantes de la Unidad Jurídica de la SEDESOH, la Dirección de planeación de COPEVAL y se invita a la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

## 2. Difusión del programa

El programa no cuenta con una convocatoria de participación, dado que se trata de un programa que llega a toda su población potencial, en un contexto muy delimitado, como lo son las escuelas públicas de niveles preescolar, primaria y secundaria. En este sentido, el proceso de difusión, de acuerdo con las Reglas de operación, es coordinado por la oficina de Comunicación Social del Gobierno del Estado, que básicamente se encarga de dar a conocer que el programa por medios electrónicos, a se encuentra entregado los apoyos que otorga.

Al respecto, no se presentan Áreas de oportunidad, cuellos de botella ni buenas prácticas. Dado que el programa no requiere difusión, dado que su población objetivo es se encuentra en un contexto delimitado y toda es atendida.

## 3. Solicitud de apoyos

Áreas de oportunidad. Se da por sentado que, al tratarse de un programa de cobertura universal, el proceso de solicitud se simplifica; sin embargo, no hay un mecanismo que consulte a los padres si prefieren uniformes o vales. Esta acción asume como un hecho que todas las familias prefieren uniformes y sólo aquellas familias que prefiera vales los solicitarán, previo a haber logrado un conceso con la asociación de padres de familia y con el personal directivo de la escuela.

Cuellos de botella. Al suponer que todos prefieren uniformes, los procesos comienzan a retrasarse al solicitar tallas de uniformes y esperar a conocer las tallas de todos los menores para hacer el pedido, adquisición y distribución de apoyos. Este cuello de botella constituye un retraso de 6 semanas en la entrega de los apoyos.

Una buena práctica encontrada fue que cuando algún dato del beneficiario directo, el estudiante, no se encuentra o es incorrecto por medio del sistema informático de uniformes y útiles escolares, la Dirección del programa solicita a los responsables su verificación. Esto constituye otro candado para que no haya beneficiarios que no cuenten con datos completos.

No se encontraron cuellos de botella.

## 4. Selección de beneficiarios

Áreas de oportunidad. Al no contar con solicitudes de apoyos que especifiquen si las familias de beneficiarios prefieren vales o paquetes de uniformes, no existe un análisis sobre las necesidades y preferencias de las familias beneficiarias. En este sentido, la dictaminación y selección de beneficiarios podría proporcionar el padrón actualizado y validado y la identificación de los tiempos de apoyos que les otorgará el programa.

No se encontraron cuellos de botella ni buenas prácticas en este proceso.

## 5. Adquisición de bienes o servicios

Áreas de oportunidad. Este proceso se ve retrasado por el proceso de solicitudes de apoyos, que supone que el número y tipo de paquetes de útiles escolares, así como el género de uniformes y sus tallas, es necesario para definir las bases para la licitación de adquisiciones.

6. Distribución de apoyos

Áreas de oportunidad. Este proceso también se ve retrasado por el proceso de solicitudes de apoyos, que supone que el número y tipo de paquetes de útiles escolares, así como el género de uniformes y sus tallas es necesario para las adquisiciones y, a su vez, de estas dependen la distribución de apoyos.

No se encontraron cuellos de botella.

Una buena práctica consiste en que, en las bases de las licitaciones para la adquisición de útiles y uniformes, se establece que corresponde al proveedor la distribución y, en caso de incumplimiento, está de por medio la pérdida de las fianzas.

7. Entrega de apoyos

Área de oportunidad. La principal oportunidad de mejora es entregar todos los apoyos en la primera semana del ciclo escolar. De continuar comenzando la entrega 6 semanas después de iniciado el ciclo escolar, los apoyos continuarán siendo poco oportunos.

No se detectaron cuellos de botella, dado que el retraso en la entrega corresponde a los procesos de solicitudes de apoyo y selección de beneficiarios. Tampoco se encontraron buenas prácticas.

8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Áreas de oportunidad. No se encontró evidencia de mecanismos reales de monitoreo de apoyos. De modo que el área de oportunidad es crearlos e implementarlos. Asimismo, se detectó de forma recurrente que las familias intercambian los vales para uniformes por otros productos escolares, como zapatos, batas de laboratorio, partes del uniforme de educación física, entre otros, actividad que no se detectó en las entrevistas a los funcionarios, lo que constituye una muestra de que el monitoreo de apoyos es prácticamente nulo.

Cuellos de botella. El principal cuello de botella representa, en sí mismo, el apoyo. Se detectó que las familias beneficiadas no estaban satisfechas con el periodo en el que llegan los útiles escolares dado que, si los esperan, ya habrá pasado mucho tiempo para que sus hijos, los beneficiarios directos, puedan hacer uso de ellos. Contrario a los objetivos del programa, esto representa que el Gobierno del Estado invierte y las familias también, reduciendo así el impacto y el logro del objetivo del programa.

Buenas prácticas. Una buena práctica es el Padrón Único de Beneficiarios, que permite conocer en qué municipio se encuentra la población atendida del programa, desagregada por sexo.

Proceso transversal: Contraloría social y satisfacción de beneficiarios

Áreas de oportunidad. No se encontró evidencia de la implementación de mecanismos reales de contraloría social y de satisfacción de beneficiarios. La oportunidad es implementarlos. Aunque existe una encuesta de satisfacción, la que se aplica es inmediata a la entrega, de modo que no permite que las familias prueben o conozca más el producto con los beneficiarios directos antes de emitir un juicio sobre la satisfacción.

Cuellos de botella. El principal cuello de botella sigue siendo el apoyo mismo. Se detectó que las familias beneficiadas no estaban satisfechas con el tipo de producto que reciben. Ya sea porque los útiles llegan cuando ya tuvieron que adquirirlos o porque en no requieren otro juego de uniformes, sino de otros elementos como zapatos, batas, suéteres, uniforme de educación física entre otros elementos de vestuario escolar.

Buenas prácticas. No se encontraron.



Proceso transversal: Evaluación y monitoreo  
Áreas de oportunidad. En el monitoreo resulta curioso que, en los indicadores reportados, ni la Subsecretaría de Planeación e Inversión Pública ni el IEEPO ni la SEDESOP se hayan percatado de que los indicadores de desempeño presentan metas mayores a la población objetivo. Curioso mas no extraño, dado que no se tiene identificada la población objetivo.

En la Evaluación se detectó que, aunque el Programa Anual de Evaluación (PAE) es publicado a más tardar el último día de abril, las evaluaciones comiencen hasta diciembre.

Otra área de oportunidad en monitoreo y al mismo tiempo en evaluación es que, aunque en un ejercicio se atienden las observaciones y recomendaciones de una evaluación, como fue el caso de la de diseño, al siguiente año se caen esos avances. Destaca el hecho de que se atendieron los aspectos susceptibles de mejora sobre el diseño del programa e, incluso, se aplicó la metodología de matrices en cascada para las Reglas de operación que funcionaron durante 2018; sin embargo, en la MIR de la Reglas de operación 2019 el programa presenta nuevamente las mismas áreas de oportunidad. Aunque esta no es una evaluación de diseño, resulta necesario mencionar que hubo retrocesos entre las MIR 2019 respecto a la 2018 en materia de diseño.

Cuellos de botella. Lo que podría ser una buena práctica se puede convertir en un cuello de botella, porque, aunque se tiene PAE desde abril y se cuenta con suficiencia presupuestaria, el proceso licitatorio comienza hasta noviembre: 7 seis meses después de emitido el PAE.

Buenas prácticas. El programa Vamos juntos a la escuela ha sido evaluado de forma incremental en cada PAE. Comenzó en 2017 con una evaluación de diagnóstico, posteriormente una de diseño en 2018, y en 2019 se les aplicó de procesos. Esto constituye el seguimiento de la Agenda plurianual de evaluación. Lo que permite consolidar el programa, siempre que la atención de las recomendaciones de las evaluaciones se haga de manera acumulativa, es decir, que no se pierda el avance de los años previos.

## **2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o**

### **2.2.1 Fortalezas:**

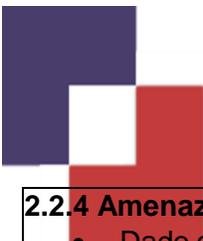
- Se cuenta con un equipo sólido y comprometido con las mejoras del programa;
- Se tiene la capacidad institucional y de coordinación interinstitucional para la mejora de los procesos:

### **2.2.2 Oportunidades:**

- Recomendaciones de las evaluaciones que proponen la posibilidad y métodos para armonizar la población objetivo y atendida;
- Tecnologías que permiten que los apoyos para uniformes y útiles sean más eficaces y se pueda transitar a un esquema en el que las familias puedan elegir lo que necesitan;
- Existencia de pequeños proveedores en la mayoría de los municipios, que permitiría que haya mayor número de beneficiados con la derrama económica de la

### **2.2.3 Debilidades:**

- Población objetivo no cuantificada;
- Diseño de la solicitud de apoyos resulta en un proceso lento;
- Entrega tardía de apoyos;
- Nulos mecanismos de contraloría social y satisfacción de beneficiarios;
- Pérdida de los avances en la atención de los ASM de evaluaciones anteriores.



#### **2.2.4 Amenazas:**

- Dado que hay una posible población atendida superior a población objetivo (más de 123 mil beneficiarios), que resulta en un posible exceso de gasto por alrededor de 55 MDP, puede existir procesos de contraloría y rendición de cuentas que pongan en riesgo la operatividad del programa.
- Continuación del retraso de todos los procesos posteriores a solicitud de apoyos que causa el desinterés de las familias beneficiarias.
- Doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias.
- Baja satisfacción de familias beneficiarias con paquetes de uniformes y útiles;



### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

La Evaluación de procesos de Vamos juntos a la escuela ha realizado un análisis sistemático de su gestión operativa, ha identificado la pertinencia de la ejecución operativa y de la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa. El principal objetivo del programa es contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel.

En suma, en el proceso de Planeación se encontró que los documentos normativos del programa no cuentan con la cuantificación de la población objetivo, lo que resulta en la existencia de una posible población atendida superior a población objetivo (más de 123 mil beneficiarios) y, al mismo tiempo, en un posible exceso de gasto por alrededor de 55 millones de pesos.

El proceso de solicitud de apoyos, al tratarse de un programa de atención del total de su población potencial, no ha recibido la atención necesaria, lo que ha resultado en un proceso lento que retrasa todos los procesos posteriores, al hecho de que la entrega de los apoyos comienza seis semanas después de iniciado el ciclo escolar y se prolonga, según los espacios geográficos de atención, hasta por cinco semanas más.

El retraso en el proceso de Entrega de apoyos es una de las más importantes áreas de oportunidad, que detona varias amenazas en el logro de los objetivos del programa. Este retraso, en pocas palabras, produce doble gasto en útiles, por parte del Gobierno y por parte de las familias, así como baja satisfacción de las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje de las niñas y los niños que son los beneficiarios directos.

La falta de implementación de mecanismos en el proceso de Contraloría social y satisfacción de beneficiarios ocasiona que el programa no se adecúe a las necesidades reales escolares de los beneficiarios directos. Las entrevistas a familias beneficiarias demostraron que aproximadamente la mitad de los beneficiarios directos del programa, que reciben uniformes, en realidad no requería de más uniformes, porque ya cuentan con ellos; también se identificó que dos terceras partes de las familias beneficiarias cambian sus vales para uniforme por zapatos, batas de laboratorio, parte del uniforme de educación física, ropa interior e, incluso, útiles como mochilas, libros y calculadoras; esta práctica más que representar una violación a los objetivos del programa, representa la oportunidad de adecuar el apoyo a las necesidades reales de los estudiantes.

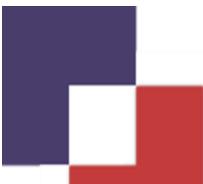
En el proceso de Evaluación y monitoreo se encontró que se están perdiendo los avances en la atención de los ASM de evaluaciones anteriores y eso resulta en una regresiva modificación de indicadores y en las Reglas de operación de Vamos juntos a la escuela. Situación que representa una pérdida del valor agregado que puede representar la implementación de cada Programa Anual de Evaluación, en el que el programa ha sido incrementalmente evaluado. Se entiende que la Instancia Técnica de Evaluación ponga especial atención en este programa, pues representa el programa social más importante del Gobierno del Estado de Oaxaca, no sólo por su inversión y alcance de beneficiarios, sino por los objetivos que persigue: la educación de las niñas y niños oaxaqueños. De aquí, la importancia estratégica de recuperar los avances en la atención de ASM y en las mejoras que han tenido los documentos normativos del programa.

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Proceso	Documento normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Responsable
Planeación	Plan Estratégico Sectorial de Educación (PES)	El Plan Estratégico Sectorial pone una <b>meta de atención que no está fundamentada en la matrícula</b> de los niveles básicos de escuelas públicas, en consecuencia, es posible que se estén adquiriendo más apoyos de los necesarios, más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.	Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo, y en consecuencia las metas de atención, el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y Conafe.	Armonizar la meta de atención con el número de beneficiarios de servicios educativos.	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (CG-COPLADE)  Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
Planeación	Diagnóstico del programa	El documento de Diagnóstico del programa pone como cuantificación de la <b>población potencial y objetivo que no está fundamentada en la matrícula de los niveles básicos de escuelas públicas</b> , en consecuencia, es posible que se estén adquiriendo más apoyos de los necesarios, más apoyos que la suma total de la matrícula de escuelas públicas, de Conafe y privadas.	Usar como base para la cuantificación de la población potencial y la población objetivo el registro de la matrícula en los niveles preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas, Educación especial y migrantes que reportan IEEPO y Conafe	Armonizar la población objetivo con el número de beneficiarios de servicios educativos.	Secretaría de Desarrollo Social y Humano
Planeación	Reglas de operación	En el proceso de focalización, la falta de cuantificación e identificación de la población objetivo, identificada por unidad territorial (puede ser escuela por nivel educativo) bajo las pretensiones de universalidad, ha causado que no se tenga claro el número de beneficiarios del programa. En consecuencia, se ha fijado metas de atención por 975,000 estudiantes de los tres niveles educativos, número mayor que la	<b>Cuantificar el número de estudiantes de los tres niveles educativos</b> , al que el programa entrega los apoyos, con base en datos del IEEPO y Conafe y agregarlo a la población objetivo en las Reglas de operación del programa.	<b>Reducir el supuesto número de beneficiarios</b> (a menos de 975,000). <b>Reducir el costo del programa hasta en 54.8 millones de pesos.</b>	Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH)

### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Proceso	Documento normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Responsable
		suma del total de estudiantes de preescolar primaria y secundaria de escuelas públicas y privadas.			
Seguimiento a beneficiarios	Reglas de operación	Familias beneficiarias no se encuentran satisfechas con la calidad de los subsidios, ni con los tiempos en los que llegan los apoyos. Esta situación está generando que los <b>uniformes en especie y los útiles no sean usados para los fines del programa</b> ; en el mejor de los casos, los vales son intercambiados por otros artículos que sirven en las actividades escolares, como zapados, mochilas parte del pago para los uniformes de educación física o batas, entre otros.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Entregar al inicio del ciclo escolar los subsidios.</b></li> <li><b>Transitar a una entrega mayoritariamente de vales</b>, para que las familias beneficiarias puedan aplicar el subsidio en lo que más requieran los estudiantes, como pueden ser mochilas, parte del uniforme de educación física, zapatos, batas; así como intercambiar vales para útiles escolares por materiales que se adecúen a la calidad esperada y características específicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Entregar más rápidamente los apoyos, dado que no se requiere de conocer las tallas de los estudiantes;</b></li> <li><b>Mayor utilidad</b> en la satisfacción de necesidades escolares, dado que el subsidio se puede ocupar en cualquier prenda del uniforme o cualquier tipo de útiles, que realmente se necesite.</li> </ol>	Secretaría de Desarrollo Social y Humano – Secretaría de Desarrollo Social y Humano - Dirección del Programa.
Contraloría Social y satisfacción de beneficiarios	Reglas de operación	Aunque las Reglas de operación incluyen la posibilidad de mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social, <b>no queda claro que estos mecanismos se estén implementando</b> . En consecuencia, <b>no se tiene por parte de los responsables del programa la opinión y recomendaciones</b> de las familias beneficiarias.	<b>Implementar mecanismos de Buzón de quejas y sugerencias, Participación ciudadana, así como de Contraloría social.</b>	<b>Aumentar la satisfacción</b> de las familias beneficiarias y lograr una mayor consecución de los objetivos del programa.	Secretaría de Desarrollo Social y Humano – Dirección del Programa (SEDESOH)
Planeación (rediseño)	Reglas de operación	Dado que no se tiene un buen proceso de Contraloría Social y satisfacción de beneficiarios, <b>el programa no cumple</b>	Rediseñar los apoyos, para entregar mayoritariamente vales de útiles y uniformes canjeables con proveedores en	1. Aumentar la derrama económica en pequeños comerciantes y pequeños productores.	Secretaría de Desarrollo Social y Humano – Dirección del



### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Proceso	Documento normativo	Problema Identificado	Recomendación	Efecto esperado de aplicar la recomendación	Responsable
		con la plena satisfacción de sus beneficiarios ni cumple a cabalidad con su objetivo, en consecuencia, las familias beneficiarias cuando reciben el apoyo ya compraron uniformes y útiles o en su caso cambian los vales por otros productos escolares necesarios.	todos los municipios posibles donde haya escuelas.	2. Mayor satisfacción de los usuarios.	Programa (SEDESOH)

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

<b>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:</b> José Israel Briseño Perez yera
<b>4.2 Cargo:</b> Coordinador de evaluación de procesos
<b>4.3 Institución a la que pertenece:</b> Servicios Especializados ZAPIEN, S.A. de C.V.
<b>4.4 Principales colaboradores:</b> Montserrat Dolores Lara Ramírez Paulina Salas Rosales Miguel Vázquez Flores
<b>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:</b> zapienoaxaca@gmail.com
<b>4.6 Teléfono (con clave lada):</b> 951 271 72 85

#### 5. IDENTIFICACIÓN DE(LOS) PROGRAMAS(S)

<b>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):</b> Evaluación de procesos del programa <i>Vamos juntos a la escuela</i>
<b>5.2 Siglas:</b> (No aplica)
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):</b> Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH)
<b>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b> Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b> Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</b>

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

**Unidad administrativa a cargo:**

Secretaría de Desarrollo Social y Humano

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

**Nombre:**

Jadiel López Coheto

**Teléfono:**

(951) 126 85 12

**Correo electrónico:**

jadiel.lopez@oaxaca.gob.mx

**Unidad administrativa:**

Secretaría de Desarrollo Social y Humano  
Dirección de Dotación de Uniformes y Útiles Escolares

**6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**6.1 Tipo de contratación:**

6.1.1 Adjudicación Directa\_\_\_ 6.1.2 Invitación a tres\_\_\_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional  
6.1.4 Licitación Pública Internacional\_\_\_ 6.1.5 Otro: (Señalar)

**Licitación pública bajo la modalidad Invitación Abierta Estatal**

**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Jefatura de la Gubernatura

**6.3 Costo total de la evaluación:**

\$2,586,800.00 IVA incluido

*El costo corresponde por el total del lote que consta de 4 evaluaciones.*

**6.4 Fuente de Financiamiento :**

Recursos fiscales

**7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**7.1 Difusión en internet de la evaluación:**

<http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/evaluaciones-2019>

**7.2 Difusión en internet del formato:**

<http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/evaluaciones-2019>

La ruta a seguir, es:

Evaluación/programa anual de evaluación y resultados/Evaluaciones 2019

Formato consultable en la siguiente dirección electrónica:

[https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_14\\_011.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_14_011.pdf)

## XIV. Instrumento de análisis de la información

### Parte 1

#### Equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Procesos identificados en documentos normativos	Fuente
1.Planeación	Focalización	Reglas de Operación del Programa (ROP)
2.Difusión del programa	Publicación de convocatoria	ROP
	Comunicación social	ROP
3.Solicitud de apoyos	Solicitud de apoyos	ROP
4.Selección de beneficiarios	Selección de personas beneficiarias	ROP
	Dictamen de solicitudes	ROP
5.Producción de Bienes (en este caso, adquisición)	Elegir proveedores de uniformes	ROP
	Elegir proveedores de vales de uniformes	ROP
	Elegir proveedores de útiles	ROP
	Adquirir uniformes	Actividades MIR
	Adquirir útiles	Actividades MIR
	Adquirir vales de uniformes	Actividades MIR
6.Distribución de los apoyos	Distribución de uniformes	ROP, Actividades en la MIR <sup>58</sup>
	Distribución de vales de uniformes	ROP, Actividades MIR
	Distribuir útiles	ROP, Actividades MIR
7.Entrega de apoyos	Supervisión	ROP
8.Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Seguimiento	ROP
	Padrón de beneficiarios	ROP
	Protección de datos personales	ROP

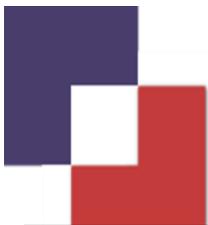
Procesos transversales del Modelo general de procesos	Procesos identificados en documentos normativos	Fuente
a. Monitoreo y evaluación	Monitoreo	ROP
	Evaluación	ROP
b. Contraloría social y satisfacción del usuario	Seguimiento, Auditoría, Control y Vigilancia	ROP
	Participación ciudadana	ROP

Fuente: elaboración propia.

<sup>58</sup> Con base en los Términos de referencia de la evaluación, la MIR corresponde al ejercicio 2019.

Parte 2

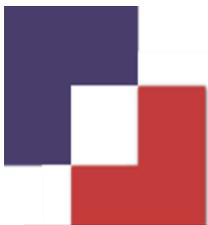
Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
1	Planeación	¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?	Sí.	1	1	0	0	2
		¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica?	Sí.					
		¿Es claro, difundido y accesible?	No es claro y no contribuye en la planeación del programa <i>Vamos juntos a la escuela.</i>					
		¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?	Al no ser claro, es poco usado. Solamente sirve para alineación de objetivos y metas.					
		¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?	Sí.					
		¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas	Sí. Sí.					



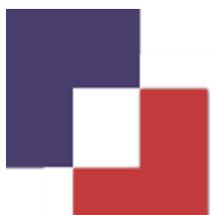
Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		establecidas? ¿Las metas son factibles y orientadas a impulsar el desempeño?						
		¿Existe una evaluación previa del programa? En dicho caso, ¿Qué acciones se tomaron después de conocer los resultados?	Sí, Diagnóstica y Diseño. Se siguieron las recomendaciones por medio del Mecanismo de Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora.					
2	Difusión del programa	¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?	No es relevante, dado que es un programa universal para estudiantes de educación preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas.	1	1	1	1	4
		¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de	No es relevante, dado que es un programa universal para estudiantes de educación preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas.					



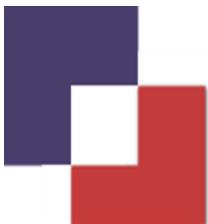
Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		cada región donde opera el programa.						
3	Selección de beneficiarios	¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?	No, dado que es un programa universal para estudiantes de educación preescolar, primaria y secundaria de escuelas públicas. No obstante, no queda clara la consistencia entre los resultados obtenidos y los objetivos del programa. No.	1	1	0	1	3
		¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?	No.					
		¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?	Sí Nombre, Sexo, Beneficio, Dependencias ejecutoras, Municipio, Periodo. Sí No, se identificó una diferencia entre el número de estudiantes matriculados según la SEP, el número de beneficiarios por año					
		¿Es pertinente la información contenida en el padrón? ¿Es congruente?						



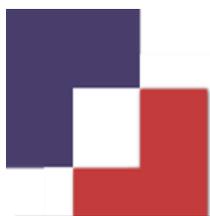
Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
			y el número de personas beneficiarias que reporta el padrón (poner especial atención en las recomendaciones).					
		¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En la actualización se toman en cuenta el contexto natural y/o social en cada región del estado?	Sí Identificados en las ROP.					
4	Adquisición de bienes	¿El programa tiene mecanismos para la adquisición necesaria de acuerdo con la posible demanda? ¿Es adecuado este mecanismo?	Sí, no es adecuado. Se identificó una diferencia entre el número de estudiantes matriculados según la SEP, el número de	1	0	0	0	1



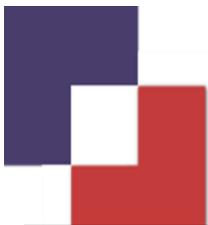
Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
			beneficiarios por año y el número de personas beneficiarias que reporta el padrón (poner especial atención en las recomendaciones). Además, el proceso retrasa la entrega de los uniformes.					
		¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes? ¿Estos mecanismos son pertinentes?	Sí, encuestas de satisfacción. No, dada la inconformidad identificada con los beneficiarios.					
		Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?	Sí. Las ROP los definen por grado y nivel escolar.					
5	Distribución de los apoyos	¿Los bienes llegan completos y en tiempo al punto de destino?	<b>No</b> No llegan a tiempo	1	0	1	0	<b>2</b>



Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?	Sí, pero no son claras.					
		¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta el contexto natural y/o social en cada región del estado?	Sí, anualmente.					
6	Entrega de apoyos	¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los	Sí. Sí cuenta con los mecanismos, se	1	0	0	0	1

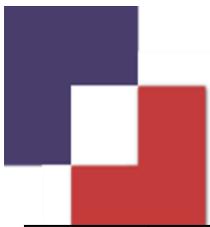


Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?	encuentran enunciados en las ROP; no necesariamente adecuados, dado que no se identificó que se estén implementando, o, como en el caso de la encuesta de satisfacción, que sus resultados sirvan para el rediseño del programa.					
		¿ Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿ Se considera que son suficientes? ¿ Por qué?	Sí, porque se entregan en las escuelas a las que asisten los beneficiarios directos.					
		¿ Existe de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿ este documento es	Sí, aunque no queda claro que los resultados se implementen para las mejoras de la operación del programa. Por el contrario, los					



Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?	beneficiarios mencionaron retrasos graves en la entrega, cuando el ciclo escolar ya está muy avanzado.					
		¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad y obligatoriedad por parte de los beneficiarios?	No Al menos no se identificaron en el trabajo de campo ni en entrevistas a beneficiarios.					
7	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?	Sí, aunque no queda claro cómo se implementa, por lo tanto, es inadecuado.	1	0	0	0	1

Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?	No Al menos no se identificaron en el trabajo de campo ni en entrevistas a beneficiarios.					
		¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?	Sí, no son suficientes.					
8	Contraloría social y satisfacción del usuario	¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿La aplicación de los mecanismos es representativa? ¿Cómo podrían mejorarse los mecanismos, su	Sí, los entrevistados no refirieron conocerlos.	0	0	0	0	0



Número	Proceso	Pregunta	Respuesta	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Total
		aplicación y sistematización?						
		¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?	No.					
			<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	