cuenta conmigo
MÁS CHIHUAHUA más de lo bueno GOBIERNO DEL ESTADO

SEECH
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Programa 2E208C1 - Servicios para la Calidad en Educación Básica

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua



C-EVALUA®
Centro de análisis y evaluación

INFORME FINAL 2026

Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

2E209C1 - GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA, NORMAL Y POSGRADO

SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

INFORME FINAL

CENTRO DE ANÁLISIS DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, S.C.

EQUIPO EVALUADOR:

JANETT SALVADOR MARTÍNEZ – COORDINADORA

NANCY MIRIAM MORALES RODRÍGUEZ – EVALUADORA SENIOR

EDGAR ADOLFO MARTÍNEZ MENDOZA – EVALUADOR SENIOR

ELISA OFELIA GONZÁLEZ BAUTISTA – EVALUADORA YOUTH

06 de noviembre de 2026

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

2E209C1 - GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA, NORMAL Y POSGRADO

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Resumen Ejecutivo 1
II. Objetivo general y específicos de la evaluación 4
III. Confidencialidad de la información 5
IV. Esquema metodológico 6
V. Avances del programa en el ejercicio actual 37
VI. Calidad y suficiencia de la información 42
VII. Hallazgos por tema metodológico 44
VIII. Análisis FODA 47
IX. Conclusiones 50
X. Aspectos Susceptibles de Mejora 53
XI. Bibliografía 54
XII. Anexos 57

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Poblaciones potencial y objetivo 7
Ilustración 2. Alineación del Pp 2E209C1 al Plan nacional, estatal, sectorial y ODS vigentes. 7
Ilustración 3. Presupuesto del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2026 9
Ilustración 4. Ficha del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2026. 11
Ilustración 5. Carta del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1 12
Ilustración 6. Actores involucrados dentro del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1 15
Ilustración 7. Flujograma del proceso correspondientes a la Actividad C0201 del Pp 2E209C1 16
Ilustración 8. Seguimiento a las agendas de mejora, 2026 38
Ilustración 9. Presupuesto del programa al mes de agosto del 2026 40
Ilustración 10. Diferencias presupuestales al mes de agosto de 2026 40

Siglas y abreviaturas

Siglas/Abreviaturas	Descripción
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
ITE	Instancia Técnica Evaluadora
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030
PED	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030
POA	Programa Operativo Anual
Pp	Programa presupuestario
PSE	Programa Sectorial de Educación, Programa Mediano Plazo 2022-2027
ROP	Reglas de Operación
SAC	Sistema de Administración de la Correspondencia
SEECH	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
SEyD	Secretaría de Educación y Deporte
SH	Secretaría de Hacienda de Chihuahua
SICIP	Sistema Integral del Ciclo Presupuestario
SIP	Sistema de Indicadores y Presupuesto
SIE	Sistema de Información Educativa
SUNE	Sistema Único de Necesidades Educativas

I. Resumen Ejecutivo

Tema I. Datos Generales del Programa

El Pp 2E209C1 tiene como ámbito de atención los centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado federal transferido y busca atender las limitaciones en su oferta para el acceso a estos servicios educativos. Su operación involucra diversas áreas de SEECH y se articula a través de dos componentes relacionados con la gestión de los servicios educativos. Para 2026, la población potencial y objetivo asciende a 4,151 centros de trabajo, mientras que su presupuesto modificado pasó de 1,690,340,735.50 a 1,682.15 millones de pesos, de los cuales el 83.58% corresponde al FONE (SEECH, 2026). En conjunto, sus objetivos mantienen vinculación con la planeación educativa nacional y estatal y con el ODS 4, bajo una orientación que incorpora inclusión, equidad, perspectiva de género y respeto a los derechos humanos.

Comentado [AJQH1]: Se observa que la cantidad fue modificada; no obstante, el porcentaje permanece igual. Favor de verificar el cálculo.

Comentado [NM1R2]: se corrije porcentaje

Tema II. Relevancia

El análisis del proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado, correspondiente a la Actividad C0201 del Pp 2E209C1, permitió reconstruir una secuencia de 9 actividades que comprende desde la planeación del personal docente y la convocatoria para los perfiles requeridos, hasta la validación de la distribución docente. En su operación participan principalmente el personal directivo de los centros de trabajo y el Departamento de Educación Superior de SEECH para la validación de las convocatorias y de la distribución docente.

Este proceso funciona a partir de una lógica conocida y compartida por las áreas participantes, presenta una distribución consistente y dispone de mecanismos de coordinación para atender contingencias que podrían afectar la continuidad del servicio educativo. Sin embargo, esta secuencia no se encuentra formalmente documentada de manera integral, sino que se sostiene en la práctica operativa, la experiencia del personal y distintos formatos y registros. A ello se suma que los principios de inclusión, igualdad de oportunidades, no discriminación y perspectiva de género están presentes de manera implícita, pero aún no se traducen en criterios e instrumentos de seguimiento explícitos.

Tema III. Coherencia

La distribución docente mantiene correspondencia entre las necesidades académicas de los centros de trabajo y los elementos utilizados para organizar las plantillas. Las mallas curriculares, perfiles académicos, categorías, nombramientos, horarios y cargas de trabajo funcionan como referentes para integrar las propuestas y verificar que la asignación del personal responda a las características de la oferta educativa de cada institución.

La revisión y validación operan como puntos de control para detectar inconsistencias y devolver las propuestas para su ajuste cuando es necesario, favoreciendo la congruencia entre la planeación académica y la distribución final del personal. A su vez, la participación diferenciada de las áreas involucradas permite complementar las decisiones académicas

con revisiones normativas y administrativas. Como aspecto que puede limitar esta articulación, la cobertura de necesidades extraordinarias depende de la disponibilidad de plazas y recursos humanos, lo que reduce las alternativas para responder a determinadas ausencias sin afectar la organización de las cargas académicas

Tema IV. Eficacia

La distribución docente mantiene elementos comunes de implementación a través del uso de formatos institucionales para registrar plantillas y cargas académicas, al tiempo que se adapta a las particularidades de la educación normal y posgrado. Esta combinación permite atender las diferencias en programas, mallas curriculares y perfiles docentes requeridos y mantener cubiertas las plantillas correspondientes a los centros atendidos.

Sin embargo, el seguimiento de la operación se realiza a partir de información distribuida en diversos registros y la medición de la cobertura se concentra en el porcentaje de centros con personal completo. La integración de esta información y el seguimiento de los movimientos y ajustes que ocurren durante el semestre permitirían contar con una lectura más completa de la oportunidad y continuidad con que se mantiene la cobertura docente.

Tema V. Eficiencia

El proceso de distribución docente puede organizarse en tres etapas articuladas: la planeación docente, convocatoria y la validación de la distribución semestral del personal docente. Su representación en dos carriles permite visualizar de forma sencilla los intercambios entre los centros educativos y el Departamento de Educación Superior, así como la incorporación de personal, el envío de información, la revisión de las propuestas y la ruta de observaciones y ajustes previa a la validación final.

La operación dispone de los componentes necesarios para convertirse en un instrumento institucional estandarizado: actividades, responsables, insumos, productos, registros, tiempos, puntos de decisión y mecanismos de atención. Su integración al Manual de Procedimientos puede apoyarse en los criterios técnicos establecidos por la Secretaría de la Función Pública y articularse con los procedimientos existentes sobre licencias, vacantes, altas y años sabáticos.

Conclusiones

Tema I. Datos Generales del Programa

El Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, operado por SEECH, atiende a 4,151 centros de trabajo federal transferido y se articula con los instrumentos de planeación nacional, estatal y sectorial, así como con el ODS 4. Para 2026 el 83.09 % de su presupuesto modificado corresponde al FONE (SEECH, 2026).

Tema II. Relevancia

La distribución del personal docente de educación normal y posgrado se sustenta en la coordinación entre los centros educativos y el Departamento de Educación Superior, para atender la oferta académica, las mallas curriculares y los perfiles docentes requeridos. Su operación no se encuentra documentada como un proceso institucional integral y los criterios de inclusión, equidad y derechos humanos se aplican principalmente de manera implícita.

Tema III. Coherencia

Los centros educativos integran la distribución docente y el Departamento de Educación Superior coordina, revisa y valida la distribución del personal docente y las convocatorias cuando existen vacantes. Aunque las responsabilidades y productos se identifican en la práctica, no se encuentran concentrados en un procedimiento específico que establezca una secuencia común entre las áreas involucradas.

Tema IV. Eficacia

El proceso mantiene elementos comunes de operación y, al mismo tiempo, se adapta a las particularidades académicas de los centros de educación normal y posgrado. Las plantillas se encuentran cubiertas; no obstante, la dispersión de la información limita el seguimiento integral de los movimientos y ajustes realizados durante el semestre. Asimismo, no se cuenta con un mecanismo de riesgos para cubrir las vacantes temporales del personal docente.

Tema V. Eficiencia

El proceso puede estructurarse en tres etapas articuladas, desde la planeación docentes hasta la validación final de la distribución. Se dispone de los elementos técnicos y operativos necesarios para integrarlo como un procedimiento institucional estandarizado, articulado con los procedimientos de personal docente ya existente.

Conclusión general

El proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado presenta una lógica operativa funcional que permite organizar las plantillas conforme a las necesidades académicas de los centros de trabajo. Sin embargo, aún no se encuentra integrado en un proceso institucional específico y parte de su información permanece distribuida en diferentes registros. La evaluación permitió reconstruirlo en tres etapas e identificar los elementos necesarios para su incorporación al Manual de Procedimientos de SEECH – Dirección de Educación Secundaria y Superior, favoreciendo su estandarización, trazabilidad y actualización, sin modificar la lógica con la que actualmente opera.

II. Objetivo general y específicos de la evaluación

Objetivo general

Evaluar el desempeño del programa en la gestión de la educación básica, normal y posgrado, analizando la forma en que sus procesos, componentes y acciones se articulan para brindar los servicios educativos, así como su capacidad para promover la inclusión, equidad y derechos humanos, implementar los procesos de manera consistente y utilizar eficientemente los recursos disponibles, con el fin de identificar áreas de mejora que fortalezcan la cobertura, calidad, oportunidad y resultados de los servicios educativos

Objetivos específicos.

1. Analizar la configuración y articulación del proceso de gestión del programa, considerando la identificación de los componentes de gestión, los procesos asociados, la secuencia de actividades, las áreas involucradas y la representación del flujo del proceso, así como la integración de criterios de inclusión, equidad y derechos humanos.
2. Examinar la congruencia en la organización y operación del proceso, evaluando la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad entre las unidades administrativas y operativas, los mecanismos de coordinación y su alineación con la estructura organizacional, así como la correspondencia entre insumos, actividades, productos, instrumentos y controles.
3. Evaluar la consistencia y efectividad en la implementación del programa, considerando diferencias entre niveles educativos, tasas de titulación versus egreso, factores de éxito y rezago, trayectorias educativas y áreas de oportunidad para fortalecer cobertura, calidad y oportunidad de los servicios.
4. Analizar la eficiencia del proceso, evaluando su claridad, secuencia y articulación, así como los elementos técnicos y operativos necesarios para documentarlo como instrumento de referencia institucional, incluyendo actividades, responsables, insumos/productos, tiempos y estructura documental, con el fin de facilitar su estandarización, replicabilidad y mejora continua.

III. Confidencialidad de la información

"La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que Servicios Educativos del Estado de Chihuahua" como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la dependencia y/o entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del contrato / convenio. El monto que la dependencia y/o entidad pague al Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos, S.C., la Instancia Técnica Evaluadora, en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del ente público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de servicios, seguirán siendo propiedad de este último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación".

IV. Esquema metodológico

Tema I: Datos generales del programa

a) Nombre y clave del Programa.

Con base en el diagnóstico del programa y en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2026, el Programa presupuestario (Pp) objeto de la presente evaluación se denomina “Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado” y opera bajo la clave presupuestaria 2E209C1. Este programa forma parte de la estructura programática del Gobierno del Estado de Chihuahua y se clasifica dentro de la modalidad E, correspondiente a programas de prestación de servicios públicos.

b) Siglas.

En la revisión de la documentación institucional disponible vigente, no se identificó la existencia de siglas oficiales asociadas al nombre del programa presupuestario.

c) Nombre de la Dependencia o Entidad responsable de la operación del programa.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH)

d) Nombre del área responsable de la operación del programa.

Se identificó que las siguientes áreas tienen funciones relacionadas con el programa:

- Dirección de Educación Secundaria y Superior.
- Departamento de Educación Superior
- Dirección de Administración
- Dirección de Programación y Presupuesto
- Dirección de Servicios Regionales
- Dirección Jurídica
- Unidad de Género
- Departamento de Servicio Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación Básica
- Dirección de Educación Primaria
- Dirección de Educación Inicial y Preescolar

e) Año en que inició la operación del programa.

El programa inició operación a partir del ejercicio fiscal 2010.

f) Problema que el programa pretende atender, atenuar o resolver.

De acuerdo con el árbol de problemas del diagnóstico vigente del Pp 2E209C1 y su MIR 2026, la problemática que busca atender se encuentra definida textualmente como:

> "Los centros de trabajo federal transferido tienen una oferta limitada para el acceso a la educación básica, normal y posgrado (SEECH, 2026)".

g) Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.

En 2026, la población potencial y objetivo son las siguientes:

Ilustración 1. Poblaciones potencial y objetivo

Tipo de población	Definición	Total
Población potencial	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado (en formación docente) federal transferido.	4,151
Población objetivo	Centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado (en formación docente) federal transferido que el programa está en condiciones de atender	4,151

Fuente: Elaboración propia a partir de información del documento de Focalización de la población objetivo y de la MIR 2026 del Pp 2E209C1. C-evalua, 2026.

h) Contribución del programa a instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional.

Ilustración 2. Alineación del Pp 2E209C1 al Plan nacional, estatal, sectorial y ODS vigentes.

Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027	Programa sectorial de educación 2022-2027	Objetivos del Desarrollo Sostenible, Agenda 2030
Eje 2. Desarrollo con bienestar y humanismo **Estrategia 2.3.4:** Desarrollar acciones y brindar apoyos para garantizar el ingreso, permanencia, orientación vocacional y conclusión de trayectorias educativas en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, con	**Objetivo 1.** Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa. **Estrategia 1:** Garantizar el derecho a la educación a toda la población **Línea de acción 1:** Reducir las brechas de cobertura en todos los tipos, niveles y modalidades educativas.	**Objetivo 1:** Asegurar el acceso, permanencia y egreso de todos los niveles educativos para garantizar el derecho a la educación. **Estrategia 1.1:** Ampliar las oportunidades educativas en la entidad a todos los segmentos de población.	**ODS4.** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (ONU, 2015).

Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027	Programa sectorial de educación 2022-2027	Objetivos del Desarrollo Sostenible, Agenda 2030
perspectiva de género y pertinencia cultural. **Estrategia 2.3.5:** Reforzar el papel de las maestras y maestros como agentes clave en la transformación del sistema educativo, mediante el desarrollo profesional, la formación continua con perspectiva de género, pertinencia cultural y atención a la diversidad, además de la mejora de sus condiciones laborales. **Estrategia 2.3.4:** Desarrollar acciones y brindar apoyos para garantizar el ingreso, permanencia, orientación vocacional y conclusión de trayectorias educativas en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, con perspectiva de género y pertinencia cultural. (Presidencia de la República, 2025)	(Congreso de Chihuahua, 2022).	**Línea de acción 1.1.2:** Resolver los problemas de reprobación y deserción de estudiantes. (SEyD, 2022).	

Fuente: Elaboración propia con base en la información del PND 2025-2030, PED 2022-2027, Programa Sectorial de Educación PMP 2022-2027 y ODS 20230. C-evalua, 2026.

i) Particularidades del programa.

i.1. Objetivo del programa

De acuerdo con el árbol de objetivos del diagnóstico vigente del Pp 2E209C1 y su MIR 2026, el objetivo es:

> "Los centros de trabajo federal transferidos garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado (SEECH, 2026)".

i.2. Principales componentes.

De acuerdo con la MIR 2026, el Programa 2E209C1 tiene dos objetivos a nivel componente:

- Componente C01: Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada.
- Componente C02: Gestión de la operación de los servicios de educación Normal y Posgrado realizada.

j) Presupuesto aprobado, modificado y ejercido en 2026.

El presupuesto aprobado al Pp 2E209C1 para el ejercicio fiscal 2026, fue de 1,690,340,735.50 pesos, integrado por tres fuentes de financiamiento (Ilustración 3). Este presupuesto se modificó a 1,682,151,153.56 pesos, del cual, con corte al mes de agosto de 2026, el gasto del presupuesto asciende a 983,904,680.30 pesos, lo que representa un 58.49% respecto del presupuesto modificado, conforme a la siguiente distribución (SEECH, 2026):

Comentado [PbRSED2]: Verificar la cifra del presupuesto ejercido: en el apartado de avances del programa se señala $983,904,680.30 al mismo corte.

Comentado [NM2R2]: se corrige el porcentaje correspondiente

Ilustración 3. Presupuesto del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2026

Fuente de recursos	% respecto al presupuesto total	Aprobado	Modificado	Ejercido
Recursos del estado	9.68%	163,647,861.50	154,559,351.65	347,964.77
Ingresos fiscales federales administrados por el gobierno del estado	7.23%	122,170,467.00	121,745,512.03	89,689,510.58
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FONE)	83.09%	1,404,522,407.00	1,405,846,289.88	893,867,204.95
Total	**100.00%**	**1,690,340,735.50**	**1,682,151,153.56**	**983,904,680.30**

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de Seguimiento a la MIR del mes de agosto del 2026. Pp 2E209C1-Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, C-evalua 2026

Tema II. Relevancia

1. **¿Cómo se configura y articula el proceso seleccionado mediante el cual se entrega el componente del programa en materia de servicios de educación básica, normal y posgrado?**

En el marco de la evaluación del Pp 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, el equipo evaluador revisó la evidencia documental proporcionada por SEECH, integrada por el Diagnóstico del Programa, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los documentos normativos, la información sobre la estructura organizacional, así como los manuales y diagramas de procesos.

Derivado de lo anterior, en los siguientes apartados se evalúa la configuración y articulación del proceso seleccionado identificado mediante el análisis de los componentes del programa referido y sus procesos asociados, así como la secuencia de actividades para su operación, los actores involucrados, los insumos y productos generados, los posibles cuellos de botella, duplicidades o inconsistencias, su contribución a los objetivos del programa y la representación gráfica del flujograma.

— Identificación de componentes del programa (MIR).

La MIR 2026 del Pp 2E209C1 identifica dos componentes mediante los cuales el programa entrega los servicios educativos:

- C01 “Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada” y,
- C02 “Gestión de la operación de los servicios de educación Normal y Posgrado realizada”.

Cada componente comprende actividades orientadas a atender las necesidades operativas de los centros de trabajo de educación básica, normal y posgrado respecto a cada nivel educativo.

— Procesos asociados a cada componente, selección del proceso.

Al respecto, se analizaron los procesos y actividades asociados a ambos componentes del Pp 2E209C1 y se contrastaron con la operación reportada en la evaluación del programa en el ejercicio fiscal anterior (SEECH, 2025). Este análisis permitió identificar que la distribución del personal docente presenta dinámicas diferenciadas entre educación básica y educación normal y posgrado, debido que la distribución del personal docente de educación normal y posgrado se organiza de manera semestral y responde a las particularidades de la oferta educativa, las mallas curriculares donde se determina qué

asignaturas o materias se deben atender, los perfiles requeridos y las cargas académicas que debe cubrir el personal docente de cada centro de trabajo de normal y posgrado.

Por lo anterior, en reunión de trabajo con personal de SEECH se determinó la pertinencia de seleccionar la Actividad C0201, “Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado”, asociada al Componente C02. Esta selección por parte de SEECH respondió a que la actividad es fundamental para asegurar que los centros educativos de normal y posgrado cuenten oportunamente con personal docente completo para atender su oferta académica.

Para ello, se recabó evidencia sobre la operación de esta actividad mediante entrevista con el personal de SEECH, a fin de identificar la secuencia de actividades requerida para la gestión de la Actividad C0201, los actores que intervienen y los elementos que orientan su operación.

En la siguiente tabla se describe el proceso, precisando su objetivo, actores involucrados y destinatarios; sus límites, entendidos como el inicio y fin del proceso; así como los insumos, productos, registros, procedimientos asociados y aplicaciones informáticas identificadas.

Proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado

Descripción del proceso

Ilustración 4. Ficha del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1, ejercicio fiscal 2026.

Nombre del proceso	**Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado**
Descripción	Proceso mediante el cual las escuelas normales y de posgrado revisan su oferta educativa y distribuyen las cargas del personal de acuerdo con las mallas curriculares, los perfiles y su formación.
Misión/objetivo	Asegurar que las escuelas normales y de posgrado cuenten oportunamente con personal docente suficiente y con el perfil para atender los planes y programas de estudio, así como las mallas curriculares autorizadas.
Responsable	Departamento de Educación Superior.
Coordinación	Personal directivo de las escuelas normales y de posgrado.
Destinatario	Centros de trabajo normales y de posgrado, que requieren organizar su operación académica semestral. De manera indirecta, beneficia al alumnado al coadyuvar con la continuidad de los servicios educativos.
Límites	— Inicio: planeación previa al semestre, a partir de la revisión de la oferta educativa, propuesta de distribución del personal docente conforme a la malla curricular, grupos, créditos y plantilla docente disponible. — Fin: distribución aprobada y formalizada mediante horarios, grupos y cargas de trabajo que permiten iniciar la operación académica semestral.
Insumos	— Planes y programas de estudio; — Mallas curriculares; — Propuesta de la distribución del personal docente; — Proyección de grupos y asignaturas; — Plantilla docente; — Perfiles académicos; — Categorías y nombramientos; — Horarios por grupo; y

Nombre del proceso	**Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado**
	— Formatos de cargas y descargas académicas.
Productos	— Propuesta de distribución docente validada; — Asignación de docentes conforme a su perfil; — Cargas de horas para docencia; — Notificación por oficio a cada docente; y — Entrega de los programas que impartirá.
Registros	— Plantilla del personal docente; — Libro de personal docente; — Formatos de carga y descarga; — Horarios de clase; e — Información estadística en el Sistema de Información Educativa (SIE).
Procedimientos asociados	Proceso: Trámite y control de recursos humanos. — Procesamiento de altas del personal adscrito al nivel de educación superior; — Procesamiento de Licencias en Sistema de Licencias; — Procesamiento de vacantes.
Aplicación informática	— Para realizar la distribución del personal docente, el departamento no cuenta con alguna aplicación informática.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevista y Manual de Procedimientos SEECH. Dirección de Educación Secundaria y Superior (SEECH, 2021). *C-evalua, 2026.*

— Secuencia de actividades para su generación y entrega.

La siguiente carta del proceso presenta de manera ordenada las actividades que integran la distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado. Para cada etapa se identifican los responsables, los insumos requeridos, los resultados esperados y los registros que permiten dar seguimiento a su realización.

Ilustración 5. Carta del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
1	Revisión de la oferta educativa vigente.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Oferta educativa; planes y programas; mallas curriculares; plantilla docente disponible.	Necesidades académicas respecto del personal docente requerido.	Planes y programas; mallas curriculares; información de oferta educativa.

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
2	Identificación de los perfiles docentes requeridos.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Plantilla docente; información de plazas vacantes; perfiles académicos; malla curricular.	Vacantes y perfiles docentes requeridos definidos.	Plantilla docente; información de vacantes; documentación de perfiles.
3	Elaboración de convocatoria para la contratación de personal docente.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Vacantes identificadas; perfiles requeridos; propuesta de convocatoria.	Propuesta de convocatoria remitida al Departamento de Educación Superior de SEECH.	Oficio de envío; propuesta de convocatoria.
4	Validación de la convocatoria	Departamento de Educación Superior de SEECH.	Convocatoria validada.	Convocatoria validada para su envío a los centros educativos de normal y posgrado para su publicación.	Convocatoria validada; oficios de validación.
5	Difusión de la convocatoria validada para su publicación.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Convocatoria publicada.	Convocatoria difundida en los medios oficiales de SEECH para la participación de aspirantes.	Convocatoria publicada; evidencia de difusión.
6	Selección del personal docente.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Documentación de aspirantes; requisitos y perfiles establecidos.	Personal docente seleccionado conforme al perfil requerido.	Expedientes de aspirantes; documentación recibida; resultados de la comisión dictaminadora.
7	Actualización de la plantilla docente.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Resultados de selección; información del personal seleccionado; plantilla docente.	Plantilla docente actualizada.	Plantilla docente; libro de personal docente; registros de plazas, categorías, nombramientos y horas.

No.	Actividad	Responsable	Insumos	Resultados esperados	Registros
8	Distribución semestral del personal docente.	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Plantilla docente actualizada; oferta educativa; perfiles; horarios por grupo; horas por nombramiento.	Distribución del personal docente para su envío al Departamento de Educación Superior de SEECH, grupos, horarios y cargas de trabajo.	Horarios por grupo; formatos de cargas y descargas, distribución del personal docente.
9	Validación de la distribución del personal docente.	Departamento de Educación Superior de SEECH.	Distribución del personal docente validada; horarios; cargas de trabajo.	Distribución del personal docente validada. Concluye el proceso.	Oficio de validación de la distribución del personal docente; registros de plantilla, horarios y cargas.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevista. C-evalua, 2026.

Respecto del proceso, se observa una secuencia funcional y consistente con la lógica de control académico y administrativo que responde a las necesidades académicas en cuanto al personal docente requerido para dar continuidad a la operación académica de los centros de trabajo de normal y posgrado.

Asimismo, se identificó como buena práctica la capacidad de coordinación que el Departamento de Educación Superior mantiene con los centros de trabajo de normal y de posgrado tanto para colegiar sus procesos como para atender contingencias que pueden afectar la distribución docente. Ante la ausencia temporal de personal, el Departamento y los centros buscan alternativas para evitar la interrupción de las clases; en algunos casos, personal directivo cubre grupos de manera temporal, en otros, se solicita a una institución que cuente con una plaza vacante el apoyo temporal de ese recurso, el cual se propone como interinato y posteriormente se reintegra a su institución de origen.

No se identificaron duplicidades entre las áreas participantes. Las revisiones de las áreas responsables señaladas en la ilustración 5, tienen propósitos diferenciados y complementarios dentro de la validación de las convocatorias para el personal docente, así como de la distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.

No se reportan cuellos de botella consolidados en la operación actual. Sin embargo, se identifica un riesgo de retraso podría darse si las convocatorias no se emiten o validan oportunamente por parte del área sindical de los centros de trabajo de normal y posgrado, quienes deben emitir el visto bueno para su publicación.

La principal restricción operativa son los recursos humanos limitados para atender ausencias imprevistas, licencias, años sabáticos o solicitudes de cambio. Hasta ahora las plantillas están completas, sin embargo, la disponibilidad limitada de plazas dificulta cubrir necesidades extraordinarias o ampliar la oferta académica.

Existe claridad sobre las actividades, responsables, insumos y productos del proceso a partir de la información proporcionada. Sin embargo, la secuencia se encuentra descrita principalmente en la práctica operativa y en formatos de trabajo formalmente documentados como las plantillas docentes, las cargas y descargas académicas y los libros del personal docente donde se registra información detallada y personal de cada docente.

En este sentido, se identifica la necesidad de formalizar y representar gráficamente el proceso de la distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado para visibilizar con mayor claridad la interacción que existe entre los centros de trabajo de normal y posgrado y el Departamento de Educación Superior de SEECH, los puntos de revisión y validación, los documentos requeridos y las rutas de atención ante observaciones.

— Actores involucrados.

En el proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado participan como actores principales el Departamento de Educación Superior de SEECH y el personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado. La interacción entre ambos actores se concentra en la integración, revisión, validación de la información de la plantilla docente, las cargas horarias y cuando existen vacantes las convocatorias para el ingreso del personal requerido, tal como se observa en la siguiente Ilustración donde se describe a cada actor y sus responsabilidades dentro del proceso.

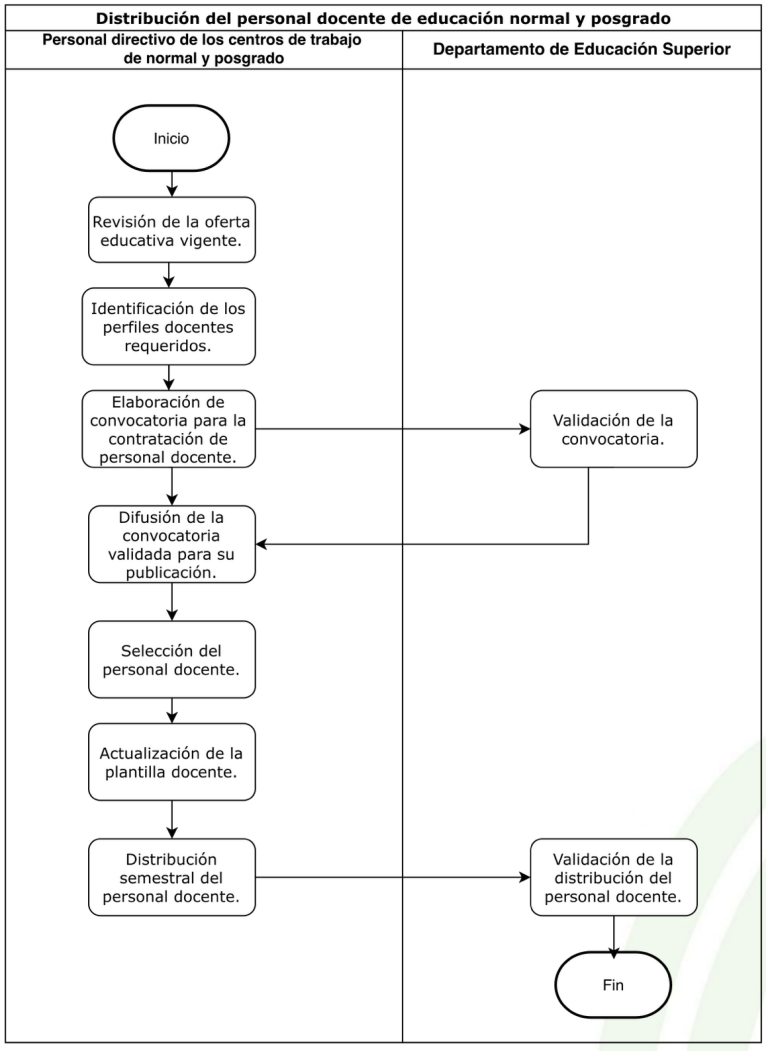
Ilustración 6. Actores involucrados dentro del proceso de la Actividad C0201 del Pp 2E209C1.

No.	Actor	Responsabilidad dentro del proceso
1	Departamento de Educación Superior.	Coordina al personal directivo de las instituciones del nivel para dar seguimiento a su funcionamiento, operación y organización. En el proceso recibe y revisa la información remitida por los centros educativos para la distribución del personal docente conforme a la malla curricular. Recibe las propuestas de convocatoria, las turna a las instancias correspondientes y, una vez recibidas las observaciones y aprobaciones, las envía al director de cada uno de los centros educativos.
2	Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado.	Revisa la oferta educativa, identifica necesidades y vacantes, elabora la propuesta de convocatoria, integra la propuesta de distribución docente y realiza los ajustes que, en su caso, se deriven de la revisión del Departamento de Educación Superior.

Fuente: Elaboración propia conforme al Manual de Organización (SEECH, 2021) *y la entrevista. C-evalua, 2026.*

— Representación general del flujo del proceso.

Ilustración 7. Flujograma del proceso correspondientes a la Actividad C0201 del Pp 2E209C1



Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en la entrevista. C-evalua, 2026.

En el Anexo IV.2 se puede consultar el Flujograma del proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.

2. ¿De qué manera el proceso seleccionado integra criterios de inclusión, equidad y derechos humanos en la provisión de los servicios educativos?

— Relación entre gestión y servicio educativo

El proceso de distribución del personal docente integra de manera implícita aspectos de inclusión, equidad y derechos humanos a través de la definición de perfiles académicos vinculados con las necesidades de cada institución, la emisión de convocatorias abiertas y la revisión colegiada de las propuestas de personal. La valoración se centra en el perfil requerido para atender la malla curricular, el grado académico y los requisitos establecidos en la normatividad aplicable.

La distribución se realiza conforme a las características de cada institución, sus programas, créditos, asignaturas y perfiles docentes requeridos. De este modo, la gestión del personal se vincula directamente con la prestación del servicio, ya que busca integrar una plantilla que permita cubrir la malla curricular y ofrecer los programas académicos de normal y posgrado.

— Equidad

Lo anterior favorece la igualdad de oportunidades en el acceso a las plazas docentes, ya que la selección se sustenta en requisitos académicos y profesionales relacionados con la oferta educativa. Asimismo, la atención diferenciada de las necesidades del personal docente de los centros de trabajo coadyuva a la equidad, pues la distribución se realiza conforme a las características de cada institución, sus programas, créditos, asignaturas y perfiles docentes requeridos.

Las convocatorias[1] publicadas en la página oficial de SEECH establecen requisitos que no limiten el ingreso por cuestiones de género y de acuerdo lo señalado en entrevista, las comisiones dictaminadoras no pueden utilizar el sexo como criterio de selección. Sin embargo, no incorpora de forma expresa principios de no discriminación, perspectiva de género y accesibilidad.

No obstante, la evidencia disponible muestra que la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de distribución docente es todavía implícita. El Diagnóstico del Pp 2E209C1 establece que la gestión de los servicios educativos debe realizarse con una visión inclusiva, equitativa, con perspectiva de género y respeto a los derechos humanos. Sin embargo, la Actividad C0201 mide la proporción de centros educativos de normal y

[1] Convocatorias consultadas en https://seech.gob.mx/site/index.php/en/node/12438

posgrado con personal completo, sin incorporar indicadores que permitan conocer la participación de mujeres y hombres en la plantilla docente.

La estadística de escuelas de formadoras y actualización de docentes del ciclo 2025-2026 incluida con sostenimiento federal transferido, registra una mayor presencia de mujeres: 270 docentes, equivalentes al 54%, frente a 226 hombres, equivalentes al 46%. Si bien esta distribución muestra una participación femenina ligeramente superior en la plantilla docente, la equidad no puede valorarse únicamente a partir de la proporción de mujeres y hombres.

El análisis requiere recuperar la percepción del personal docente e identificar y documentar, de forma diferenciada, las condiciones y retos que enfrentan las mujeres en el ingreso, permanencia, promoción, acceso a categorías, distribución de cargas, participación en comisiones, conciliación de responsabilidades y acceso a oportunidades de formación.

— Inclusión

La inclusión se refleja en la ausencia de criterios de selección relacionados con el sexo, el género, la condición física o la edad de las personas aspirantes. De acuerdo con lo identificado, la selección se orienta por los perfiles requeridos para cubrir las mallas curriculares y, en el caso de los programas de posgrado, por el grado académico necesario conforme al programa que se oferta.

Un estudio sobre perspectiva de género en educación superior (Ortega y otros, 2026) refuerza la importancia de que las instituciones no limiten este enfoque a actividades de sensibilización. El estudio señala la persistencia de estereotipos, discriminación y desigualdad, y plantea la necesidad de integrar la perspectiva de género en las políticas de gestión, la formación docente y los mecanismos de seguimiento. Dado que los resultados de este estudio se basan en estudiantes de educación superior, se ha utilizado como referencia contextual y no como evidencia directa de la operación del proceso analizado.

— Impacto en la operación educativa y derechos humanos

El proceso se vincula con el enfoque de derechos humanos al reconocer los derechos laborales del personal docente. Se identificó la atención de años sabáticos, licencias, descargas para titulación y otras prestaciones, las cuales deben considerarse en la planeación de las cargas académicas y en la búsqueda de alternativas de cobertura. Para atender estas ausencias, se procura redistribuir al personal disponible; en algunos casos, personal directivo cubre temporalmente los grupos y, cuando existe disponibilidad, se solicita a otra institución el apoyo temporal de una plaza vacante para cubrirla mediante un interinato. De esta manera, el proceso procura conciliar el derecho del personal a ejercer sus prestaciones con el derecho del alumnado a recibir de manera continua los servicios educativos.

Asimismo, de acuerdo con lo señalado, el proceso se ha ajustado a las necesidades del personal docente, tiempos y características de las instituciones de educación normal y de posgrado para atender la diversidad de la oferta educativa y evitar que la asignación de personal afecte la continuidad de los programas. Sin embargo, la falta de recursos humanos

de reserva para cubrir ausencias temporales puede limitar la oportunidad con que se atienden algunas situaciones, particularmente cuando no existe una plaza vacante disponible para gestionar el interinato.

— Percepción institucional

Desde la perspectiva del personal entrevistado, la estructura actual es adecuada porque se ha ido ajustando a las necesidades académicas y a la dinámica particular de los centros de trabajo de normal y posgrado, identificando la comunicación como una buena práctica en la coordinación institucional e interinstitucional entre SEECH y el personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado, debido a que la operación de educación superior se rige por tiempos, características y normatividad propios.

Con base en la evidencia expuesta, se identifica que el proceso incorpora criterios de inclusión, equidad y derechos humanos de manera parcial e implícita reflejados en la definición de perfiles vinculados con las necesidades académicas, las convocatorias abiertas, la valoración basada en requisitos profesionales y la consideración de las prestaciones laborales al planear la cobertura docente. Estas prácticas contribuyen a que los centros de trabajo de normal y posgrado dispongan de personal docente para desarrollar la malla curricular y mantener la continuidad del servicio para el alumnado. Sin embargo, su incorporación no se encuentra plenamente formalizada, pues las convocatorias, los criterios de revisión y los registros no expresan ni permiten dar seguimiento específico a la no discriminación, la perspectiva de género, la accesibilidad o las condiciones diferenciadas del personal docente. Por tanto, la evidencia permite reconocer una aplicación operativa de estos criterios, pero no acreditar su integración explícita y sistemática en todas las etapas de la distribución del personal.

Por lo antes expuesto, el proceso puede fortalecer su funcionalidad al:

- Incorporar en el proceso formal de distribución docente el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación, con lenguaje incluyente y criterios de selección explícitamente vinculados al perfil académico y a la malla curricular.
- Generar registros desagregados por sexo, tipo de institución, nivel educativo, perfil, categoría, tipo de nombramiento, participación en convocatorias y resultado de los procesos de selección.
- Analizar la composición de la plantilla y de las personas aspirantes para identificar posibles brechas en licenciatura y posgrado, sin establecer que la mayor presencia de hombres constituye por sí misma una práctica discriminatoria.
- Incluir acciones de sensibilización y formación dirigidas al personal directivo, las comisiones dictaminadoras y las áreas que intervienen en la validación de convocatorias y personal docente seleccionado, a fin de prevenir sesgos y estereotipos de género.
- Incorporar mecanismos de seguimiento que permitan verificar que la distribución del personal y la cobertura de vacantes respeten la igualdad de oportunidades, los derechos laborales del personal y la continuidad del servicio educativo.

— Incorporar en el diagnóstico del programa un análisis específico sobre inclusión, equidad y perspectiva de género en los servicios de educación normal y posgrado, ya que actualmente este enfoque se desarrolla de manera expresa únicamente para educación básica.

Tema III. Coherencia

3. ¿Cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades e interacciones entre las unidades administrativas y operativas involucradas en el proceso seleccionado?

— Funciones por unidad

Las funciones se distribuyen principalmente entre los centros de trabajo de normal y posgrado y el Departamento de Educación Superior. Los centros de trabajo realizan la planeación académica de la distribución docente, revisan la oferta educativa, los planes y programas, las mallas curriculares, los grupos y la plantilla disponible, identifican vacantes y perfiles requeridos, elaboran las convocatorias, y organizan la asignación semestral de docentes, horarios y cargas de trabajo.

Por su parte, el Departamento de Educación Superior coordina y revisa la información remitida por los centros educativos. Conforme al Manual de Organización (SEECH, 2021) le corresponde administrar los recursos humanos adscritos al Departamento conforme a la normatividad aplicable, así como coordinar al personal directivo de las instituciones del nivel para dar seguimiento a su funcionamiento, operación y organización. Estas atribuciones son congruentes con su participación en la revisión y validación de la distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.

En los procedimientos vinculados con vacantes, donde intervienen las áreas sustantivas del Departamento de Educación Superior; cada área dispone de funciones específicas de acuerdo con el Manual de Organización citado. Así como al interior de cada institución que recibe la documentación de las personas docentes aspirantes, realiza entrevistas y evaluaciones, y emite los resultados correspondientes.

— Responsables de la Actividad C0201

La responsabilidad operativa de la Actividad C0201 recae en el personal directivo de los centros de trabajo, ya que genera la propuesta de distribución de su plantilla conforme a las necesidades académicas de cada semestre. El Departamento de Educación Superior es responsable de coordinar la actividad con los centros y de validar la propuesta final, verificando su congruencia con la malla curricular, los perfiles docentes, las categorías, los nombramientos y las horas asignadas.

En lo relativo a la cobertura de vacantes, el Manual de Procedimientos (SEECH, 2021) establece que la persona directiva del centro de trabajo notifica la vacancia, emite la convocatoria y la turna para revisión; la persona titular del Departamento de Educación Superior la revisa y, de ser procedente, gestiona su publicación. El analista de recepción de movimientos de personal integra y da seguimiento a la documentación y al procesamiento de la vacante ante Recursos Humanos.

— Niveles de autoridad

La estructura organizacional establece que la persona titular del Departamento de Educación Superior depende de la Dirección de Educación Secundaria y Superior y cuenta, entre su personal inmediato, con figuras de análisis académico, de recursos financieros y materiales, y de recepción de movimientos de personal. En el proceso seleccionado, esta estructura se refleja en dos niveles: los centros de trabajo que integran y remiten las mallas curriculares para realizar la distribución del personal docente, mientras que el Departamento de Educación Superior revisa, formula observaciones y valida la propuesta final.

En la atención de vacantes, el nivel de autoridad del Departamento se materializa en la validación de la convocatoria y en el seguimiento de los movimientos de personal; los centros educativos conservan la responsabilidad de emitir la convocatoria y realizar la selección mediante su comisión dictaminadora.

— Mecanismos de coordinación

La interacción entre las unidades se realiza mediante el intercambio de oficios, convocatorias, plantillas docentes, libro de personal, horarios por grupo y formatos de cargas y descargas académicas. Asimismo, se identificó que los procesos se colegian con el personal directivo de los centros educativos para acordar criterios comunes y realizar las adecuaciones necesarias según las características de cada institución.

La coordinación es relevante porque los centros de trabajo de educación normal y posgrado operan con ofertas educativas, mallas curriculares y perfiles docentes distintos. El Departamento de Educación Superior recibe las propuestas, comunica observaciones cuando identifica inconsistencias y mantiene el intercambio con los centros hasta que la distribución es validada.

— Estructura organizacional

La distribución de responsabilidades es, en términos generales, congruente con la estructura organizacional: los centros educativos concentran el conocimiento de su operación académica y de las necesidades de personal, mientras que el Departamento de Educación Superior ejerce funciones de coordinación, seguimiento y validación. Las áreas de apoyo intervienen en los aspectos normativos, administrativos y de difusión asociados con la cobertura de vacantes.

Como buena práctica, destaca la coordinación colegiada entre el Departamento y los directivos de los centros para homologar criterios y atender las particularidades de cada centro de trabajo, así como para atender vacantes o ausencias temporales. Cuando un centro requiere cubrir una necesidad y otra institución dispone de una plaza vacante, se solicita su apoyo temporal para proponerla como interinato; una vez concluida la necesidad, el recurso se reintegra a su institución de origen, aprovechando temporalmente los recursos disponibles entre los centros y reducir el riesgo de interrupción del servicio educativo, particularmente ante licencias, años sabáticos o descargas académicas.

Si bien el Manual de Procedimientos de SEECH de la Dirección de Educación Secundaria y Superior contempla los procedimientos de procesamiento de altas del personal adscrito al nivel de educación superior, procesamiento de licencias en el sistema de licencias y procesamiento de vacantes, no describe de manera específica el proceso de distribución semestral del personal docente en los centros de trabajo de normal y posgrado, y por lo tanto, no se reflejan documentalmente las actividades, responsables, plazos, productos y rutas para la atención de observaciones que integran este proceso en la práctica, identificadas a partir de la entrevista realizada con el personal de SEECH.

4. ¿Cuáles son los insumos, actividades, productos y puntos de decisión que integran el proceso seleccionado, desde su inicio hasta la entrega del componente?

— Entradas

El proceso inicia con la revisión de la oferta educativa, los planes y programas, las mallas curriculares, los grupos y la plantilla docente disponible, que permiten identificar las necesidades de personal, las vacantes y los perfiles requeridos para cubrir las asignaturas.

Los insumos principales son las mallas curriculares, los planes y programas, la plantilla docente, los perfiles académicos, las plazas vacantes, las categorías, los nombramientos, los horarios por grupo y los formatos de cargas y descargas. Para los casos de vacante, se incorporan también la propuesta de convocatoria, la documentación de las personas aspirantes y los requisitos administrativos.

— Actividades

Cuando existe una vacante, el centro educativo elabora una propuesta de convocatoria, la cual es revisada por el Departamento de Educación Superior y por las áreas administrativas que intervienen en su validación. Después de la publicación, la comisión dictaminadora interna recibe la documentación, realiza las entrevistas y evaluaciones correspondientes, y selecciona al personal docente que se incorporará a la plantilla.

La distribución se realiza antes del inicio de cada semestre. Los centros de trabajo integran la plantilla, los horarios por grupo y los formatos de cargas y descargas académicas; posteriormente, asignan las actividades de docencia, investigación, difusión y comisiones conforme al perfil, la categoría y el nombramiento de cada docente. Esta información se remite al Departamento de Educación Superior para su revisión y validación.

— Productos (servicios administrativos)

Los productos del proceso son la convocatoria validada, la malla curricular actualizada, la plantilla docente, la distribución de cargas académicas, los oficios de notificación, generando como producto final la distribución del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrados validada, para que antes del inicio del semestre, el personal docente cuente con una carga definida y con los programas o asignaturas que impartirá.

La validación de la distribución permite que los centros de trabajo cuenten con una plantilla organizada para cubrir la malla curricular y dar continuidad a la operación académica. En este sentido, la distribución docente constituye un servicio administrativo que contribuye a la entrega del Componente C02 - Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado.

— Instrumentos

Los principales instrumentos identificados son los planes y programas de estudio, las mallas curriculares, la plantilla docente, el libro de personal, los formatos de cargas y descargas

académicas, las convocatorias, los expedientes de las personas aspirantes y los oficios de envío, observaciones y validación.

En particular, los formatos de cargas y descargas permiten registrar la distribución semanal de las horas de cada docente en actividades de docencia, investigación, difusión o comisiones, y verificar que correspondan con las horas de su nombramiento.

— Controles y puntos de decisión

El principal punto de decisión consiste en determinar si la propuesta de distribución es congruente con la malla curricular, los perfiles docentes, las categorías, los nombramientos, los horarios y las cargas de trabajo. Si el Departamento de Educación Superior identifica observaciones, la propuesta se devuelve al centro educativo para los ajustes necesarios y una nueva revisión; si cumple con los criterios, se valida y concluye el proceso.

También operan controles en los casos de vacante: la convocatoria se revisa antes de su publicación; la comisión dictaminadora verifica el cumplimiento de los requisitos y perfiles; y la incorporación del personal seleccionado actualiza la plantilla para la planeación semestral.

Como buena práctica, la planeación se realiza con anticipación al inicio de cada semestre y se mantiene coordinación con los centros de trabajo para atender ausencias temporales. Cuando existe disponibilidad, se puede solicitar temporalmente una plaza vacante de otra institución para cubrirla mediante un interinato y, posteriormente, reintegrarla a su centro de origen, lo cual contribuye a reducir el riesgo de interrupción del servicio educativo.

Sin embargo, la falta de recursos humanos de reserva constituye un riesgo para atender licencias, incapacidades, años sabáticos o descargas académicas, particularmente cuando no hay una plaza vacante disponible en otra institución. Asimismo, aunque los controles operan en la práctica, la distribución semestral del personal docente no se encuentra formalizada como un proceso específico, lo que representa un área de oportunidad para definir de manera institucional los plazos, responsables, instrumentos y criterios de validación.

Tema IV. Eficacia

5. ¿En qué medida el proceso seleccionado se implementa de manera consistente entre las distintas áreas involucradas en su ejecución?

— Grado de consistencia en la implementación

El proceso se implementa con un nivel de consistencia operativo alto, aunque su estandarización formal es parcial. De acuerdo con la información recabada, los centros de trabajo de normal y posgrado aplican etapas comunes para atender vacantes, emitir convocatorias, integrar comisiones dictaminadoras, revisar perfiles y distribuir las cargas del personal docente. También utilizan formatos institucionales para registrar la plantilla, la información individual del personal docente y las cargas y descargas académicas, lo que proporciona una base común para la operación y la validación por parte del Departamento de Educación Superior.

La consistencia se sostiene en la planeación anticipada, la comunicación permanente entre el Departamento de Educación Superior y el personal directivo, y los acuerdos colegiados para atender convocatorias, recursos disponibles, licencias y años sabáticos. La revisión de las convocatorias por las áreas Jurídica, de Programación, Recursos Humanos y Comunicación Institucional también favorece la aplicación de criterios compartidos antes de incorporar nuevo personal.

— Diferencias entre educación normal y posgrado

La aplicación del proceso se alinea a las particularidades de la educación normal y de posgrado.

- En las escuelas normales, la distribución docente se organiza a partir de planes y programas de estudio de observancia nacional y de las mallas curriculares correspondientes a las licenciaturas que se ofertan, por lo que cuenta con referentes académicos comunes para definir perfiles y cargas.
- En las instituciones que ofrecen posgrado, la diversidad de especialidades, maestrías y doctorados implica mallas curriculares, créditos y perfiles docentes más específicos. Por ello, la distribución requiere apegarse a la oferta autorizada de cada institución y a las funciones de docencia, investigación y difusión que desarrolla su personal.

Adicionalmente, las instituciones se organizan en subsistemas con sostenimientos, nomenclaturas, claves de plaza y reglamentos propios, aunque similares, por lo que el proceso debe mantener criterios comunes para la distribución del personal docente, sin perder la capacidad de adecuarse a la realidad académica de cada centro de trabajo.

— Factores de éxito y rezago

Los principales factores que favorecen la implementación del proceso son los siguientes:

- La planeación semestral de la oferta educativa, las cargas docentes y los horarios antes del inicio de clases.
- La definición de perfiles a partir de las mallas curriculares y los programas autorizados.
- La coordinación entre el Departamento de Educación Superior y el personal directivo de los centros educativos.
- La existencia de formatos comunes para integrar y revisar plantillas, cargas y descargas.
- La validación de la convocatorias y selección del personal docente requerido favorece la distribución del personal docente.
- La capacidad de coordinación entre instituciones para solicitar temporalmente una plaza vacante y proponerla como interinato cuando es necesario cubrir una ausencia.

En consonancia con la lógica causal de la Metodología de Marco Lógico (MML) plasmada en el árbol del problema del diagnóstico del Pp 2E209C1, la asignación inoportuna del recurso humano, la limitada profesionalización docente y la baja gestión para la atención de la educación de formadoras de docentes y posgrado se identifican como causas asociadas a la limitada disponibilidad y desarrollo del personal docente. Estos elementos orientan el problema público que atiende el programa.

En la práctica, se identificó que las plantillas de docentes se encuentran cubiertas, pero existe una limitada disponibilidad de recursos humanos de reserva para atender licencias, años sabáticos, cambios de adscripción u otras ausencias imprevistas. Asimismo, la diversidad de la oferta de posgrado puede generar requerimientos de perfiles especializados que no siempre están disponibles con la misma facilidad que aquellos requeridos para las licenciaturas de educación normal.

La consistencia depende, en buena medida, de la coordinación, comunicación y acuerdos entre las instituciones para la distribución del personal docente en los centros de trabajo de normal y posgrado. Por ello, la ausencia de dicho proceso representa un factor que puede impactar en la aplicación homogénea ante cambios de personal directivo o situaciones extraordinarias.

- **Tasa de titulación en relación con el egreso y trayectorias educativas**

Estos temas no son aplicables al análisis del proceso de la Actividad C0201, ni al Pp 2E209C1, debido a que el programa se orienta a la gestión de los servicios de educación normal y posgrado, no al seguimiento de los resultados académicos del alumnado. Por tanto, el programa no cuenta con indicadores ni mecanismos de medición dirigidos a valorar la tasa de titulación respecto del egreso, la permanencia, el abandono o las trayectorias educativas de las personas estudiantes.

En consecuencia, no es posible emitir un análisis sobre estos aspectos a partir de la información disponible, ni establecer una relación directa entre la distribución del personal docente y dichos resultados.

— Consideración sobre la meta del indicador

La MIR 2026 del Pp 2E209C1 establece para la Actividad C0201 una meta programada de 100% de centros de trabajo de normal y posgrado con personal docente completo, equivalente a los cinco centros atendidos. Esta meta expresa la prioridad institucional de mantener la cobertura docente; sin embargo, aun cuando se alcance la cobertura de las plantillas docentes, persiste el reto de atender necesidades extraordinarias ante licencias, años sabáticos, cambios de adscripción u otras ausencias imprevistas que permitan sostener la continuidad del servicio.

6. ¿Qué áreas de oportunidad presenta el proceso seleccionado para fortalecer la cobertura, calidad y oportunidad en la entrega de los servicios educativos?

El proceso de distribución del personal docente permite actualmente que los centros educativos de normal y posgrado organicen sus plantillas para atender la oferta académica regular. Del análisis del diagnóstico, el Manual de Procedimientos de SEECH - Dirección de Educación Secundaria y Superior y el trabajo de campo, se obtuvieron los siguientes hallazgos relacionados con la capacidad de respuesta institucional ante necesidades extraordinarias de personal y ante la diversidad de la oferta educativa entre las instituciones.

— Tiempos de ejecución

La planeación semestral constituye una fortaleza del proceso, las cargas docentes se definen antes del inicio de cada semestre: para iniciar actividades en agosto, el personal conoce su carga desde junio o julio; para el semestre que inicia en febrero, la información se comunica desde enero. Asimismo, los años sabáticos se conocen con aproximadamente seis meses de anticipación.

Esta anticipación permite organizar la plantilla, sin embargo, los plazos para la recepción de plantillas, revisión de mallas curriculares, emisión de observaciones, ajustes y validación final no se encuentran documentados específicamente para la distribución semestral. Las convocatorias, cuando se emiten en tiempo coadyuvan a que los centros de trabajo dispongan del personal docente acorde a las necesidades académicas, en cambio, una emisión tardía puede extender los tiempos de difusión antes de incorporar al personal e identificar oportunamente las necesidades académicas.

— Duplicidades y articulación con procedimientos existentes

El Manual de Procedimientos de SEECH - Dirección de Educación Secundaria y Superior formaliza procesos asociados a movimientos de personal en educación superior, como el procesamiento de vacantes, altas, licencias, licencias prejubilatorias o prepensionarias y año sabático. Sin embargo, no identifica un proceso que integre la distribución semestral del personal docente. Por lo que, la asignación de docentes, horarios, cargas y funciones conforme a la oferta educativa se sustenta de manera informal en la operación y coordinación entre los centros educativos y el Departamento de Educación Superior.

— Coordinación entre áreas y niveles de gestión

La coordinación entre el Departamento de Educación Superior y el personal directivo de los centros educativos favorece la operación del proceso. Los procesos se colegian y las instituciones aplican criterios, tiempos y mecanismos comunes, con las adecuaciones necesarias según su oferta educativa.

La comunicación se realiza principalmente mediante oficios y formatos institucionales, como plantillas docentes y formatos de cargas y descargas académicas. Este mecanismo deja constancia de los intercambios, sin embargo, la información se encuentra distribuida en

diversos documentos y momentos de revisión, por lo que, la consulta conjunta de plantillas, perfiles, horarios, cargas, observaciones y validaciones constituye un aspecto importante para la trazabilidad y el seguimiento de la información.

— Riesgos para la cobertura y continuidad del servicio

Aunque los centros de trabajo de normal y posgrado cuentan con personal para cubrir las mallas curriculares, no se dispone de recursos humanos de reserva para cubrir de manera permanente licencias, incapacidades, años sabáticos, descargas para titulación, bajas o cambios de adscripción. Estas situaciones pueden requerir una respuesta inmediata, aun cuando algunas ausencias, como los años sabáticos, puedan anticiparse.

Para atender estas necesidades, se han utilizado alternativas temporales, como la cobertura de grupos por personal directivo o la solicitud de apoyo a otra institución que cuente con un recurso disponible, el cual se utiliza mediante interinato y posteriormente se reintegra a su institución de origen. Esta práctica de coordinación interinstitucional contribuye a la continuidad del servicio, sin embargo, depende de la disponibilidad temporal de una plaza o recurso en otra institución.

— Áreas críticas de atención

Las áreas que concentran una atención para el proceso son las siguientes:

- Formalización de la distribución del personal docente, identificando su objetivo, alcance, responsables, actividades, insumos, productos, registros, plazos, criterios de validación y flujo de interacción entre actores.
- Mecanismo de prevención de riesgos que permita atender las ausencias programadas y las necesidades de sustitución por licencias, años sabáticos, descargas para titulación y cambios de adscripción.
- Disponibilidad de recursos humanos temporales que puedan apoyar la cobertura entre centros de trabajo ante una ausencia docente.
- Sistematización y articulación de la información sobre plantillas, perfiles, horarios, cargas y validaciones facilitaría el seguimiento de las propuestas y de los ajustes solicitados durante el proceso.

En conjunto, el proceso opera para atender la cobertura de las plantillas del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado, que requiere fortalecerse mediante la formalización y documentación de la distribución semestral, la anticipación de contingencias y la trazabilidad de la información, sin modificar la lógica de coordinación que actualmente se desarrolla entre el Departamento de Educación Superior y los centros de trabajo.

Comentado [PbRSED3]: Se sugiere indicar qué acciones se realizarán para prevenir y atender las ausencias del personal docente, así como señalar quiénes serán responsables de llevarlas a cabo.

Comentado [NM3R2]: esto se registrará como parte de los ASM

Comentado [NM3R3]: en conjunto el proceso opera para atender la cobertura de la plantilla docente ...se detallan en los aspectoos suscetibles de mejora como se atenderan estas areas criticas y responsables (Anexo V)

Tema V. Eficiencia

7. ¿Cómo puede estructurarse el proceso seleccionado de manera clara, secuencial y articulada mediante su representación gráfica?

— Etapas del proceso

La representación gráfica del proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado se integra por cuatro etapas articuladas:

1. **Planeación docente.** El personal directivo de los centros de trabajo revisa la oferta educativa, los planes y programas, las mallas curriculares, los grupos, los créditos y la plantilla docente disponible. Con esta información identifican las necesidades de cobertura, los perfiles requeridos y las posibles vacantes.
2. **Convocatoria.** Cuando se convoca al personal docente requerido, el centro de trabajo elabora la propuesta de convocatoria y la remite al Departamento de Educación Superior. Esta instancia coordina su revisión y una vez validada, se devuelve al centro de trabajo para el visto bueno y su publicación. Posteriormente, se recibe la documentación del personal docente, se realiza el proceso de selección y el personal seleccionado se incorpora a la plantilla docente.
3. **Distribución docente válida.** Con la plantilla actualizada, el personal directivo organiza la distribución semestral de docentes, grupos, horarios y cargas de trabajo. Para ello, integra la plantilla docente, la malla curricular, los horarios por grupo y los formatos de cargas y descargas, y los remite al Departamento de Educación Superior, quien revisa la congruencia entre la malla curricular, los perfiles docentes, las categorías, los nombramientos, los horarios y las horas asignadas. Si identifica inconsistencias, comunica observaciones al centro de trabajo para que ajuste y reenvíe la distribución. Si la información es correcta, se valida la distribución y concluye el proceso.

— Secuencia lógica

La secuencia es adecuada porque parte de las necesidades académicas de cada centro de trabajo y concluye con la validación de una distribución docente que permite atender la oferta educativa del semestre. La convocatoria y la selección de personal se vinculan con el proceso cuando es necesario actualizar la plantilla; posteriormente, el personal incorporado se considera en la organización de grupos, horarios y cargas académicas.

La etapa de revisión incorpora un ciclo de retroalimentación entre los centros educativos y el Departamento de Educación Superior. Este punto de decisión permite que las observaciones tengan una ruta definida de atención y que la validación final se emita una vez que la propuesta es congruente con la malla curricular y las condiciones laborales del personal.

Se identificó que esta planeación se realiza antes del inicio del semestre: para las actividades que inician en agosto, las cargas se comunican desde junio o julio; y para las

que inician en febrero, desde enero, permitiendo que el personal conozca oportunamente sus asignaturas, horarios y cargas de trabajo.

— Responsables

Los actores principales que se visualizan en el flujograma son los siguientes:

- Personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado, quienes realizan la planeación académica, identifican necesidades y vacantes, elaboran la propuesta de convocatoria, publican la convocatoria validada, coordinan la selección mediante la comisión dictaminadora, integran la plantilla y elaboran la distribución semestral. Asimismo, atiende las observaciones remitidas por el Departamento de Educación Superior.
- Departamento de Educación Superior, quien recibe y revisa las propuestas de convocatoria y de distribución docente, coordina las revisiones requeridas, comunica observaciones; y valida la distribución final del personal docente.

— Interacciones y flujo de información

La interacción entre el personal directivo de los centros educativos de normal y posgrado y el Departamento de Educación Superior es continua y bidireccional. Los centros de trabajo generan la información académica y administrativa que sustenta el proceso: oferta educativa, propuesta de la distribución del personal docente, malla curricular, perfiles, plantilla docente, horarios y cargas de trabajo, mientras que el Departamento de Educación Superior revisa la información, coordina las validaciones y comunica el resultado correspondiente.

En la etapa de convocatoria, la interacción inicia cuando el centro de trabajo elabora y envía la propuesta al Departamento de Educación Superior, la revisada y la devuelve validada al centro de trabajo para su publicación. Posteriormente, el centro de trabajo realiza la selección e incorporación del personal docente a la plantilla.

En la etapa de distribución del personal docente, el centro de trabajo integra y remite la propuesta de distribución semestral, acompañada de la plantilla, la malla curricular, los horarios y los formatos de cargas y descargas académicas. El Departamento de Educación Superior revisa la propuesta y establece un intercambio de retroalimentación: si existen observaciones, las remite al centro para su atención; una vez ajustada, el centro reenvía la propuesta para una nueva revisión. La interacción concluye cuando el Departamento valida la distribución.

Esta dinámica es congruente con las funciones de cada actor: los centros de trabajo del personal docente de normal y posgrado conocen las necesidades académicas de su oferta, mientras que el Departamento de Educación Superior concentra la revisión y validación institucional.

— Claridad de la representación gráfica

La representación gráfica de dos carriles: personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado, y Departamento de Educación Superior es adecuada para mostrar el proceso, ya que permite distinguir responsabilidades, intercambios de información y momentos de validación. La secuencia resulta clara cuando inicia en los centros de trabajo y finaliza en el Departamento de Educación Superior con la validación de la distribución del personal docente.

Para fortalecer su claridad, el flujograma debe asegurar que todas las actividades estén conectadas y que los intercambios entre los dos actores se identifiquen dentro de los recuadros de actividad. En particular, deben visualizarse con claridad los siguientes momentos:

- La planeación del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado conforme a la revisión de la oferta educativa vigente e identificación de los perfiles requeridos.
- El envío de la propuesta de convocatoria desde el centro de trabajo y su devolución validada por el Departamento de Educación Superior.
- La difusión de la convocatoria e incorporación del personal seleccionado a la plantilla antes de elaborar la distribución docente.
- La actualización de la plantilla docente conforme a la malla curricular, horarios y cargas de trabajo para conformar la distribución del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado.
- La validación final y el fin del proceso en el carril del Departamento de Educación Superior.

La representación gráfica no requiere modificar la secuencia sustantiva descrita en la pregunta 1 y en el Anexo IV.2. Su claridad se refleja visualmente en las tres etapas que conforman el proceso: 1) planeación docente, 2) convocatoria y 3) distribución docente válida.

Asimismo, ante ausencias temporales que no pueden cubrirse con la plantilla disponible, el Departamento de Educación Superior en coordinación con los centros de trabajo, puede solicitar a otra institución el apoyo temporal de una plaza o recurso para cubrirlo mediante interinato y, posteriormente, reintegrarlo a su institución de origen. Esta acción se vincula con la atención de necesidades de personal y contribuye a mantener la continuidad del servicio, su representación puede incorporarse como una referencia de contingencia, sin alterar la secuencia principal del proceso.

Comentado [PbRSED4]: Plasmarlo conforme a los formatos definidos: “Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo” (MIDEPLAN) y la “Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público” de la Secretaría de la Función Pública. Los carriles o columnas deberían estar divididas en los actores involucrados detectados en la pregunta 1: Departamento de Educación Superior; personal directivo de los centros educativos de normal y posgrado; Departamento Jurídico; Departamento de Programación de Educación Secundaria y Superior; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Comunicación Institucional; y Comisión dictaminadora de los centros educativos.

Comentado [NM4R2]: Estas áreas sustantivas non forman parte del proceso para la distribución del personal docente, su rol va más orientado al procedimiento de Vacantes del personal docente que atiende las convocatorias publicadas

8. ¿Qué elementos técnicos y operativos deben integrarse para documentar el proceso seleccionado como un instrumento de referencia institucional que facilite su estandarización y replicabilidad?

La formalización del proceso de distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado en el Manual de Procedimientos de SEECH – Dirección de Educación Secundaria y Superior permitirá contar con una referencia institucional común para organizar, revisar y validar la asignación semestral de docentes. El Manual ya formaliza procedimientos relacionados con año sabático, licencias, vacantes y altas de personal, sin embargo, estos atienden movimientos específicos de personal y no documentan integralmente la distribución de la plantilla docente al inicio de cada semestre.

— Actividades

El proceso debe describir las etapas que se desarrollan desde la planeación hasta la validación final de la distribución docente:

- Revisión de la oferta educativa, los planes y programas, las mallas curriculares, los grupos, los créditos y la plantilla disponible.
- Identificación de necesidades de cobertura, perfiles académicos y vacantes.
- La elaboración de convocatoria para su difusión cuando se requiera incorporar personal.
- Selección del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado para actualizar la plantilla.
- Distribución semestral de docentes, por grupos, horarios y cargas de trabajo.
- Validación final de la distribución del personal docente de los centros de trabajo del personal docente de normal y posgrado por el Departamento de Educación Superior.

Al respecto, la malla curricular determina las áreas, asignaturas o materias que deben atenderse, y mediante la cual los perfiles docentes se definirán conforme a los planes y programas autorizados, las horas y los créditos requeridos.

— Responsables

El documento debe identificar las responsabilidades de los actores que intervienen:

- Personal directivo de los centros educativos de normal y posgrado: Planea la distribución semestral, revisa las necesidades académicas, integra la propuesta de distribución, organiza grupos, horarios y cargas, y atiende las observaciones recibidas.
- Departamento de Educación Superior: Coordina la operación con los centros educativos, revisa la propuesta de distribución, emite observaciones y realiza la validación final.

El inicio del proceso debe establecerse en la planeación semestral de la oferta educativa, la malla curricular y la plantilla disponible. El fin debe ubicarse en la validación de la

distribución del personal docente por parte del Departamento de Educación Superior, antes del inicio del semestre.

Insumos y productos

Los insumos necesarios para la operación son los planes y programas de estudio autorizados, las mallas curriculares, la proyección de grupos, los créditos, la plantilla docente, los perfiles académicos, las plazas disponibles, las categorías, los nombramientos, los horarios por grupo y los formatos de cargas y descargas.

Actualmente, el intercambio y resguardo de esta información se realiza principalmente mediante oficios y formatos. En este contexto, la integración de la plantilla, el libro de personal, los horarios, las cargas y descargas, las observaciones y las validaciones podría consolidarse y sistematizarse en un mecanismo institucional de consulta y seguimiento. Esto facilitaría la actualización de los registros, el control de versiones, la trazabilidad de las revisiones y la disponibilidad oportuna de información para los centros educativos y el Departamento de Educación Superior.

Tiempos

El proceso debe documentar los plazos de referencia que correspondan con cada una de las etapas identificadas:

Planeación docente. Esta etapa inicia antes de cada semestre con la revisión de la oferta educativa, los planes y programas, las mallas curriculares, los grupos, los créditos y la plantilla docente disponible. Para el semestre que inicia en agosto, la entrevista refiere que las cargas docentes se planean y comunican entre junio y julio; para el semestre que inicia en febrero, se realizan durante enero. En el caso de situaciones previsibles, como los años sabáticos, la identificación se efectúa aproximadamente seis meses antes, a fin de considerar la necesidad de sustitución dentro de la planeación.

Convocatoria. Esta etapa se desarrolla cuando se identifica una vacante o la necesidad de incorporar personal docente. El centro educativo define el perfil requerido conforme a la malla curricular y elabora la propuesta de convocatoria, la cual se turna al Departamento de Educación Superior para su revisión con las áreas de apoyo correspondientes. No se establece un plazo uniforme para esta etapa, ya que depende de la vacante, el perfil requerido, la revisión de la convocatoria, la publicación, la recepción de documentos y el proceso de selección. No obstante, debe desarrollarse con la anticipación necesaria para que el personal seleccionado pueda integrarse a la plantilla antes de concluir la distribución semestral.

Distribución docente válida. Una vez que se cuenta con la plantilla actualizada, el personal directivo integra la propuesta de distribución semestral. Esta actividad comprende la asignación de docentes por grupo, la elaboración de horarios y la distribución de cargas de trabajo, considerando las horas del nombramiento y las funciones de docencia, investigación, difusión o comisiones. La distribución, junto con la plantilla, la malla curricular, los horarios y los formatos de cargas y descargas, se remite al Departamento de Educación

Superior durante el periodo previo al inicio del semestre. Esta etapa se ubica en dos periodos: entre junio y julio para el semestre de agosto y durante enero para el semestre de febrero**.** El Departamento de Educación Superior revisa que la distribución sea congruente con la malla curricular, el perfil docente, la categoría, el nombramiento, las funciones y las horas asignadas. Si se identifican observaciones, estas se comunican al centro educativo para que realice los ajustes y reenvíe la información para una nueva revisión. Si la propuesta es correcta, el Departamento valida la distribución y concluye el proceso. Esta etapa debe finalizar antes del inicio del semestre, para que el personal docente conozca oportunamente sus asignaturas, horarios y cargas.

Estructura documental

Para que el proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado se integre al Manual de Procedimientos de SEECH y en específico de la Dirección de Educación Secundaria y Superior (SEECH, 2021) como un instrumento claro, estandarizado y replicable, su estructura documental debe considerar los criterios técnicos establecidos en la Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua (SFP, 2024). La Guía establece que cada procedimiento debe incluir, como mínimo, nombre, objetivo, políticas de operación, alineación con las atribuciones institucionales, descripción secuencial, diagramación y anexos.

Para documentar este proceso en particular, se propone incorporar los siguientes apartados:

1. Índice, introducción y glosario.
2. Marco jurídico y documentos de referencia.
3. Alineación institucional.
4. Nombre, objetivo, alcance y límites del proceso.
5. Responsables y participantes.
6. Políticas de operación y criterios de validación.
7. Descripción narrativa y secuencial de las actividades - Desarrollo de las tres etapas del proceso.
8. Carta descriptiva o matriz de actividades.
9. Puntos de decisión y rutas de atención.
10. Insumos, productos y registros.
11. Tiempos de referencia.
12. Gestión de contingencias y procesos asociados.
13. Diagramación del proceso y anexos.
14. Mecanismos de seguimiento y actualización.

Comentado [PbRSED5]: Verificar el número de etapas; en los demás apartados del documento se describen tres.

La incorporación de este proceso no duplica los procedimientos de licencias, vacantes o altas; los articula con la planeación académica semestral y permite establecer cómo los movimientos de personal inciden en la distribución docente y en la continuidad de la operación de los centros educativos.

V. Avances del programa en el ejercicio actual

Análisis de las Reglas de Operación 2026

No aplica el apartado VI. Análisis de las Reglas de Operación 2026, porque este programa no cuenta con Reglas de Operación. Su funcionamiento se basa en un esquema de coordinación entre la Federación y el estado, a través del fondo que financia sus actividades operativas.

Cambios en la normatividad aplicable

En los últimos años se han registrado reformas en el marco jurídico federal que inciden en la operación de programas educativos financiados con aportaciones federales. Destaca la actualización de la Ley General de Educación, cuyo texto vigente incorpora reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2026, con ajustes vinculados a derechos, equidad e inclusión educativa que refuerzan el enfoque de garantía del derecho a la educación y la mejora continua del sistema educativo nacional (Cámara de Diputados, 2026). Asimismo, la Ley de Coordinación Fiscal, que constituye el marco legal para el funcionamiento de fondos como el FONE, fue reformada mediante decreto publicado el 3 de enero de 2024, con cambios en diversos artículos orientados a reforzar la coordinación fiscal Federación–entidades, lo que puede tener efectos en la lógica de distribución y operación de aportaciones federales a los estados (Cámara de Diputados, 2024). En el ámbito educativo, la Ley General de Educación fue reformada para reforzar el enfoque de inclusión, igualdad y garantía del derecho a la educación, y en el ámbito financiero-institucional, la Ley de Coordinación Fiscal también tuvo ajustes recientes, lo que confirma que el marco de coordinación entre Federación y estados sigue actualizándose; en este programa, dichos cambios son relevantes porque su operación depende de un esquema federalizado de financiamiento, más que de reglas de operación.

Seguimiento a las agendas de mejora

En la revisión del documento de seguimiento de las agendas de mejora derivadas del ejercicio de evaluación en 2025, con corte al segundo trimestre de 2026 se identificaron avances en 4 de los 6 Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM); sin embargo, la fecha de término para su ejecución es el 18 de diciembre de 2026, por lo que la Unidad Responsable está aún a tiempo de atenderlos los ASM 2 y 3 (SEECH, 2026).

Ilustración 8. Seguimiento a las agendas de mejora, 2026

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Prioridad	Actividades a implementar	Fecha de inicio y término	% de avance	Descripción de avance
1	Fomentar la participación de las áreas en la definición de indicadores y metas, previo al ciclo de planeación anual mediante mecanismos que garanticen inclusión y consenso en el proceso	Media	Establecer y coordinar mesas de trabajo internas con la participación de las áreas involucradas en la planeación institucional, operativa y de seguimiento a la MIR para que tengan conocimiento de los indicadores y se alineen los criterios	07/01/2026 18/12/2026	100	La evidencia documenta refiere la realización de reuniones realizadas por el personal de las diferentes áreas involucradas de SEECH para atender el ASM.
2	Incorporar en el proceso de "Presupuestación basada en resultados" una etapa formal de "Validación de metas preliminares" antes de la carga definitiva de información en los sistemas SIP y SICIP	Media	Rectificar la trayectoria de los indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica, para que tenga congruencia con la meta establecida. Validar con la Secretaría de Hacienda la integración de indicadores con metas y trayectorias descendentes	07/01/2026 18/12/2026	0	No se identifica justificación de avance en este ASM; sin embargo, el periodo de ejecución aún no concluye
3	Realizar ajustes al diagnóstico y a los indicadores de la MIR del Pp relacionados con el comportamiento de la población infantil en edad de cursar educación básica	Media	Rectificar la trayectoria de los indicadores relacionados con el alumnado inscrito en educación básica con el fin de asegurar congruencia con la meta programada.	07/01/2026 18/12/2026	0	No se identifica justificación de avance en este ASM; sin embargo, el periodo de ejecución aún no concluye

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Prioridad	Actividades a implementar	Fecha de inicio y término	% de avance	Descripción de avance
	cuya tendencia actual es descendente		Validar con la Secretaría de Hacienda la integración de indicadores con metas descendentes y hacer las adecuaciones a la MIR			
4	Diseñar una metodología formal para la definición y cuantificación de las poblaciones	Media	Realizar revisión documental de criterios para cuantificar las poblaciones. Coordinar reuniones con distintas áreas operativas para el intercambio de información y validación de fuentes Homologar datos en documentos oficiales	07/01/2026 18/12/2026	100	La evidencia documental refiere un diagnóstico de población en un formato de focalización debidamente requisitado.
5	Actualizar la MIR del programa con la propuesta de supuestos complementarios	Media	Integrar a la MIR los supuestos complementarios validados	07/01/2026 18/12/2026	70	La evidencia documental refiere la propuesta de la MIR 2027 con las recomendaciones de la ITE, quedando pendiente sintetizar los supuestos sugeridos.
6	Diseñar mecanismo formal de gestión de riesgos enfocado en los procesos de planeación y monitoreo	Media	Diseñar protocolo o mecanismo de seguimiento de riesgos y periódicamente revisar su ocurrencia	07/01/2026 18/12/2026	100	La evidencia documental refiere un protocolo de riesgos.

Fuente: Elaboración propia conforme al Seguimiento de la Agenda de Mejora 2026. Segundo trimestre para el programa 2E209C1. C-evalua, 2026.

Análisis de cambios en el presupuesto autorizado 2026

De acuerdo con el Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados, al mes de agosto del 2026, el presupuesto autorizado y modificado del programa se presentó el siguiente comportamiento.

Ilustración 9. Presupuesto del programa al mes de agosto del 2026

Presupuesto autorizado	Modificado	Diferencia presupuestal	Tasa de variación presupuestal
1,690,340,735.50	1,682,151,153.56	8,189,581.94	0.48%

Fuente: Elaboración propia conforme al Seguimiento a la MIR, agosto de 2026. Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal. C-evalua, 2026.

Al mes de agosto de 2026, el presupuesto modificado del programa ascendió a $1,682,151,153.56, monto inferior en $8,189,581.94 respecto del presupuesto autorizado de $1,690,340,735.50. Esta diferencia equivale a una variación negativa de 0.48%. La información disponible no detalla las causas del ajuste presupuestal ni su asignación por componente o actividad; por ello, no es posible identificar su efecto específico en la operación del programa.

Análisis de las diferencias presupuestales

De acuerdo con el Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados, al mes de agosto del 2026, el presupuesto ejercido respecto del monto modificado fue el siguiente.

Ilustración 10. Diferencias presupuestales al mes de agosto de 2026

Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
1,690,340,735.50	1,682,151,153.56	983,904,680.30

Fuente: Elaboración propia conforme al Seguimiento a la MIR, al mes de agosto del 2026. Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal. C-evalua, 2026.

Al mismo corte, el presupuesto ejercido fue de $983,904,680.30, equivalente al 58.49% del presupuesto modificado. En consecuencia, permanecía pendiente de ejercer un monto de $698,246,473.26, correspondiente al 41.51% del presupuesto modificado. Este monto pendiente por ejercer representa recursos disponibles para la operación del programa durante el periodo restante del ejercicio fiscal que puede traducirse en retrasos en la ejecución de actividades y en el logro limitado de los objetivos definidos del programa.

Otros cambios relevantes

En la documentación por parte del área responsable del programa se identificó un cambio, en abril de 2025, en los medios de verificación de la actividad C0103 al actualizar la liga donde está disponible la información del programa para asegurar su correcto funcionamiento. Este cambio es relevante debido a que garantiza la replicabilidad de los indicadores del programa; no obstante, si existen ligas para el resto de los medios de verificación, se deben colocar también en la MIR y asegurar su disponibilidad.

VI. Calidad y suficiencia de la información

La información proporcionada por SEECH fue adecuada para el desarrollo de la evaluación específica del Pp 2E209C1 e identificar la configuración y articulación del proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado. La combinación de revisión documental y entrevistas con personal del Departamento de Educación Superior permitió identificar la organización del proceso, sus actores, etapas, mecanismos de coordinación, documentos de intercambio y condiciones que inciden en la cobertura docente, conforme a la metodología establecida en los TdR.

Para el desarrollo de la evaluación se contó, entre otros, con los siguientes insumos:

- Diagnóstico del Pp 2E209C1.
- Reporte de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del ejercicio fiscal 2026.
- Documentos normativos aplicables.
- Manual de Organización de SEECH.
- Manual de Procedimientos de la Dirección de Educación Secundaria y Superior.
- Metodología de Población.
- Información cualitativa obtenida mediante entrevistas con personal del Departamento de Educación Superior.

La información documental permitió identificar la estructura lógica del programa, las atribuciones de las unidades administrativas y los procedimientos formalizados para atender vacantes, altas, licencias y año sabático. Por su parte, la entrevista permitió conocer la operación cotidiana de la distribución semestral del personal docente, particularmente la revisión de la oferta educativa y las mallas curriculares, la definición de perfiles, la organización de horarios y cargas, la interacción con los centros educativos y las alternativas aplicadas ante ausencias temporales.

Sin embargo, durante la evaluación se identificaron algunos elementos que limitaron la profundidad y homogeneidad del análisis:

- Se identificaron diferencias entre la MIR 2026 y el diagnóstico del programa respecto de la definición de la población potencial y objetivo, así como de la alineación con la planeación nacional, limitando la trazabilidad entre el diagnóstico, la población que el programa busca atender y los objetivos estratégicos a los que se vincula la intervención.
- Los procedimientos formalizados en el Manual de Procedimientos de SEECH se relacionan con movimientos de personal, como vacantes, altas, licencias y año sabático, pero no describen la integración de la plantilla, la asignación de horarios y cargas, ni la validación de la distribución docente antes de cada semestre. Por ello, el proceso se reconstruyó a partir de la revisión de documentos existentes y de la información recabada en entrevista.

- No se contó con instrumentos y registros operativos como fuentes documentales para verificar sistemáticamente la integración de plantillas, cargas académicas, mallas curriculares, horarios, observaciones y validaciones entre los distintos centros de trabajo.
- La información disponible no permitió analizar con mayor detalle la composición de la plantilla docente por centro de trabajo, sexo, categoría, perfil académico, tipo de nombramiento, a fin de identificar si existen diferencias en la participación de mujeres y hombres entre las instituciones, sin atribuirlas anticipadamente a una causa determinada.
- Parte de la operación depende de la coordinación y de prácticas conocidas por el personal directivo y el Departamento de Educación Superior. Por ejemplo, la solicitud temporal de recursos entre instituciones para atender una ausencia mediante interinato constituye una alternativa descrita en la entrevista, pero no se encuentra documentada como una ruta institucional de contingencia.

A pesar de estas limitaciones, la información disponible fue suficiente para responder las preguntas del esquema metodológico, elaborar el análisis del proceso seleccionado y construir su flujograma y carta descriptiva. Las limitaciones se relacionan principalmente con la falta de formalización de un proceso, la sistematización y comparabilidad de la información operativa, más que con la ausencia de elementos para conocer la existencia y funcionamiento general del proceso.

Para fortalecer futuras evaluaciones y mejorar la disponibilidad de información clara, consistente y accesible, resulta relevante:

- Consolidar y sistematizar la información contenida en las plantillas docentes, el libro de personal, los formatos de cargas y descargas, los horarios por grupo, las convocatorias y los oficios de validación.
- Generar información estadística desagregada por centro de trabajo, sexo, nivel educativo, perfil académico, categoría, tipo de nombramiento y ubicación geográfica, a fin de contar con elementos para analizar la distribución del personal docente y posibles diferencias entre instituciones.
- Documentar alternativas de atención ante ausencias temporales, incluidas las coberturas mediante interinato y el apoyo temporal entre instituciones, para fortalecer la continuidad del servicio educativo.

VII. Hallazgos por tema metodológico

Tema I.- Datos Generales del programa

Buenas prácticas

El Pp 2E209C1, “Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado”, cuenta con un Diagnóstico actualizado para el ejercicio fiscal 2026, que permite mantener una referencia vigente sobre el programa, sus objetivos y los elementos que orientan su operación.

Áreas de oportunidad

Existen diferencias entre la MIR 2026 y el diagnóstico del programa en la definición de la población potencial y objetivo, así como en la alineación con la planeación nacional que dificulta la trazabilidad entre las poblaciones y su contribución a la planeación nacional.

Tema II.- Relevancia

Buenas prácticas

La planeación anticipada constituye una práctica que favorece la organización del proceso. Las cargas docentes se definen antes del inicio de cada semestre y los años sabáticos se identifican con aproximadamente seis meses de anticipación para considerar las necesidades de cobertura dentro de la planeación académica.

La coordinación constante entre el Departamento de Educación Superior, el personal directivo de los centros de trabajo y las áreas de apoyo permite revisar convocatorias, atender observaciones y organizar la distribución del personal docente conforme a las características de cada centro de trabajo.

Áreas de oportunidad

La distribución del personal docente no se encuentra documentada como un proceso específico. Su operación se sostiene en la práctica, la coordinación entre actores, los oficios y los formatos de trabajo utilizados por los centros educativos y el Departamento de Educación Superior.

Las convocatorias para el personal docente requerido para los centros de trabajo de normal y posgrado no citan expresamente criterios de igualdad de género, la no discriminación e inclusión.

Tema III.- Coherencia

Buenas prácticas

Existe una distribución clara y complementaria de funciones y responsabilidades entre el personal directivo de los centros educativos, el Departamento de Educación Superior que favorece la articulación del proceso de distribución del personal docente.

La coordinación colegiada y los mecanismos de revisión y validación permiten homologar criterios, atender las particularidades de cada centro y realizar ajustes a las propuestas antes de su validación.

Áreas de oportunidad

El Manual de Procedimientos de SEECH - Dirección de Educación Secundaria y Superior no refleja documentalmente las actividades, responsables, plazos, productos y rutas para la atención de observaciones que integran el proceso de distribución del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado.

Tema IV.- Eficacia

Buenas prácticas

Los centros de trabajo de educación normal y posgrado utilizan formatos institucionales para registrar las plantillas y las cargas y descargas académicas, y aplican etapas comunes para la atención de vacantes, revisión de perfiles y distribución de cargas.

La aplicación del proceso conserva referentes comunes, pero permite adecuar la distribución a las particularidades de educación normal y posgrado. En las escuelas normales se consideran los planes y programas de observancia nacional, mientras que en posgrado se atienden mallas curriculares, créditos y perfiles más especializados.

Áreas de oportunidad

No se identificaron mecanismos específicos para la gestión de riesgos ante posibles ausencias del personal docente, que permitan prever las situaciones que pueden afectar la distribución programada y establecer las alternativas de atención correspondientes para favorecer la continuidad de la operación.

Tema V.- Eficiencia

Buenas prácticas

El proceso identifica con claridad tres etapas articuladas: planeación docente; convocatoria para incorporar personal y la distribución del personal docente válida.

La representación gráfica del proceso realizada mediante trabajo de campo permite visualizar quién genera y remite la información, quién la revisa y en qué momento se devuelve para ajustes o se valida.

SEECH dispone de la Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público (SFP, 2024), como un referente técnico para documentar el proceso de distribución del personal docente bajo una estructura institucional homogénea, al establecer elementos como objetivo, políticas de operación, alineación con las atribuciones, descripción secuencial, diagramación y anexos.

Áreas de oportunidad

No se identificó un mecanismo institucional que concentre, consulte y dé seguimiento a la información generada durante el proceso como la plantilla docente, el libro de personal, institución a la cual pertenecen, observaciones y validaciones durante las distintas etapas de la distribución del personal docente.

VIII. Análisis FODA

Tema I. Datos Generales del programa

Fortalezas

— **F1.** El Pp 2E209C1 cuenta con un diagnóstico actualizado para el ejercicio fiscal 2026, que permite conocer su diseño y estructura metodológica.

Debilidades

— **D1.** Inconsistencias entre la MIR 2026 y el Diagnóstico del Programa en la definición de las poblaciones y su alineación con la planeación nacional.

Tema II. Relevancia

Fortalezas

— **F2.** El proceso presenta una secuencia operativa funcional y reconocible, con actividades, responsables, insumos, productos y puntos de revisión claramente identificables en la práctica (pregunta 1 y 2).

— **F3.** Existe una coordinación permanente entre el Departamento de Educación Superior y los centros de trabajo para la validación de la propuesta de distribución del personal docente y para las convocatorias (pregunta 1 y 2).

— **F4.** La operación cuenta con capacidad de adaptación ante ausencias temporales, licencias u otras situaciones permitan mantener la continuidad del servicio educativo (pregunta 1 y 2).

Oportunidades

— **O1.** La disponibilidad de información estadística educativa desagregada permite ampliar progresivamente el análisis de la composición del personal docente y generar referentes para identificar posibles brechas de participación en educación normal y posgrado (pregunta 1 y 2).

Debilidades

— **D2.** El proceso no se encuentra formalmente documentado, su funcionamiento depende de prácticas operativas, experiencia del personal y diversos formatos de trabajo, que limita contar con un referente institucional único sobre su secuencia, responsables y puntos de decisión (pregunta 1 y 2).

— **D3.** El proceso de distribución y selección del personal docente no incorpora de manera explícita los principios de igualdad (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2010), inclusión y no discriminación (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2018) previstos en el marco normativo aplicable en el estado de Chihuahua (pregunta 1 y 2).

Amenazas

— **A1.** Disponibilidad limitada de recursos humanos para responder a necesidades extraordinarias, como licencias, años sabáticos, descargas, cambios o ausencias imprevistas (pregunta 1 y 2).

Tema III. Coherencia

Fortalezas

— **F5.** Existe una distribución clara y complementaria de responsabilidades entre el personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado, el Departamento de Educación Superior de acuerdo con las funciones que cada quien desempeña en la planeación, convocatoria y validación de la distribución docente (pregunta 3 y 4).

— **F6.** El proceso dispone de controles sucesivos de revisión y validación, que permiten verificar la correspondencia de la distribución con la malla curricular, perfiles, categorías, nombramientos, horarios y cargas de trabajo antes de concluir la distribución (pregunta 3 y 4).

Oportunidades

— **O2.** Disponibilidad de herramientas institucionales y tecnológicas para la gestión y sistematización de procesos administrativos que favorezcan la trazabilidad de la información generada (pregunta 3 y 4).

Debilidades

— **D4.** El proceso de distribución docente depende solo del conocimiento operativo y de los mecanismos de coordinación entre las personas involucradas, toda vez que, no se encuentra formalizado y documentado (pregunta 3 y 4).

Amenazas

— **A2.** La baja participación de aspirantes en convocatorias para plazas ubicadas en centros educativos con condiciones de traslado poco favorables dificulta la cobertura de las necesidades de personal identificadas durante la planeación académica (pregunta 3 y 4).

Tema IV. Eficacia

Fortalezas

— **F7.** El proceso dispone de formatos institucionales comunes para registrar plantillas, información del personal y cargas y descargas académicas, lo que proporciona referentes compartidos para la implementación del proceso entre los centros de trabajo (pregunta 5 y 6).

Debilidades

— **D5.** Ausencia de mecanismos específicos de gestión de riesgos ante posibles situaciones de ausencia del personal docente, que permitan identificar contingencias, valorar su incidencia en la distribución y establecer las rutas de atención correspondientes dentro de la estructura del proceso (pregunta 5 y 6).

Amenazas

— **A3.** Mayor especialización de los perfiles requeridos por determinados programas de posgrado, puede dificultar la incorporación o sustitución oportuna de personal cuando la oferta disponible de perfiles no corresponde con los requerimientos académicos específicos (pregunta 5 y 6).
— **A4.** Cambios imprevistos en la situación laboral del personal docente, como incapacidades, bajas o cambios de adscripción, pueden modificar una distribución previamente integrada y generar necesidades inmediatas de ajuste para mantener la cobertura de las asignaturas (pregunta 5 y 6).

Tema V. Eficiencia

Fortalezas

— **F8.** El proceso cuenta con una secuencia operativa susceptible de organizarse en tres etapas claramente delimitadas, desde la planeación docentes hasta la validación final de la distribución (pregunta 7 y 8).
— **F9.** La Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua (SFP, 2024) constituye un referente técnico para documentar el proceso bajo criterios institucionales de estructura, descripción secuencial y diagramación (pregunta 7 y 8).

Debilidades

— **D5.** Dispersión de la información operativa sobre plantillas, perfiles, horarios, cargas, observaciones y validaciones en distintos documentos y momentos, que limita la trazabilidad y el seguimiento integral de la distribución docente (pregunta 7 y 8).

Amenazas

— **A5.** Cambios en los planes, programas de estudio o mallas curriculares aplicables a las escuelas formadoras de docentes y posgrado, que pueden modificar los perfiles, créditos, cargas y necesidades consideradas en la estructura del proceso (pregunta 7 y 8).

IX. Conclusiones

Conclusiones específicas

Tema I. Datos Generales del Programa

El Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, operado por SEECH desde 2010, orienta su intervención a la gestión de los servicios necesarios para ampliar el acceso a la educación básica, normal y de posgrado en los centros de trabajo federal transferido. Para 2026, el programa identifica 4,151 centros de trabajo como población potencial y objetivo y estructura su operación en dos componentes vinculados con la gestión de los servicios de educación básica y de educación normal y posgrado. Asimismo, mantiene correspondencia con los instrumentos de planeación nacional, estatal y sectorial, así como con el ODS 4. En términos presupuestarios, dispone de un presupuesto modificado de 1,682.15 millones de pesos, integrado principalmente por recursos del FONE (SEECH, 2026).

Comentado [PbRSED6]: Verificar la cifra: en el Resumen Ejecutivo y en el apartado de presupuesto se señala un presupuesto modificado de 1,682.15 millones de pesos.

Tema II. Relevancia

El proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado cuenta con una lógica operativa definida en la práctica, sustentada en la coordinación entre los centros de trabajo y el Departamento de Educación Superior, orientada a que las plantillas respondan a la oferta educativa, las mallas curriculares y los perfiles requeridos.

Sin embargo, esta lógica no se encuentra formalmente documentada como un proceso institucional integral, por lo que una parte importante de su funcionamiento descansa en la experiencia de las personas involucradas y en instrumentos operativos dispersos. Asimismo, aunque se identifican elementos de inclusión, equidad y respeto a los derechos laborales, éstos permanecen parcialmente implícitos y no cuentan con criterios y mecanismos de seguimiento que permitan observar sistemáticamente su aplicación.

Tema III. Coherencia

Por su parte, los centros de trabajo de normal y posgrado concentran la planeación académica y la integración de la distribución docente, mientras que el Departamento de Educación Superior desempeña funciones de coordinación, revisión y validación de convocatorias, así como la validación de la distribución del personal docente.

Como se mencionó en el tema que antecede, esta coherencia operativa, se encuentra sustentada en la práctica institucional, ya que el proceso semestral de distribución docente no está descrito de manera específica en el Manual de Procedimientos de SEECH – Dirección de Educación Secundaria y Superior. Asimismo, aunque las funciones, responsabilidades, insumos, productos y puntos de decisión pueden identificarse con claridad a partir de su operación, persiste su integración formal y documentada en un referente institucional que permita mantener una secuencia común y trazable entre las áreas involucradas en el proceso.

Tema IV. Eficacia

El proceso permite mantener elementos comunes en la distribución del personal docente entre los centros de educación normal y posgrado, apoyándose en formatos institucionales y referentes académicos que facilitan la integración de las plantillas. Al mismo tiempo, su aplicación conserva la flexibilidad necesaria para responder a las diferencias en las mallas curriculares, programas y perfiles requeridos por cada institución. La cobertura de las plantillas constituye un resultado relevante de esta operación; sin embargo, la información disponible se encuentra fragmentada en distintos registros y la medición se concentra principalmente en identificar centros con personal completo, lo que limita el seguimiento integral de los movimientos y ajustes que pueden presentarse durante el semestre.

Tema V. Eficiencia

La operación del proceso puede estructurarse de manera clara y secuencial en tres etapas que conectan la identificación de necesidades docentes con la validación final de la distribución. Su representación gráfica permite delimitar el inicio y fin del proceso, visualizar los intercambios de información y distinguir el punto de decisión que da lugar a la validación de la distribución del personal docente. Asimismo, se cuenta con los elementos técnicos y operativos necesarios para estructurarlo como un procedimiento institucional: actividades, responsables, insumos, productos, registros, tiempos, criterios de validación y rutas de atención. Por lo cual, es necesario integrar estos elementos bajo una estructura documental común y establecer mecanismos que permitan mantenerla actualizada, articulándola con los procedimientos de personal existentes sin duplicarlos.

Conclusión general

La evaluación del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado permitió identificar que el proceso distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado cuenta con una lógica operativa funcional, sustentada en la coordinación entre los centros de trabajo y el Departamento de Educación Superior, así como en el uso de referentes académicos e instrumentos que permiten organizar las plantillas conforme a las necesidades de cada institución. Su operación mantiene elementos comunes y, a su vez, la flexibilidad necesaria para atender las particularidades de las mallas curriculares, programas y perfiles docentes.

Por lo anterior, la operación del proceso se encuentra definida en la práctica mediante la coordinación interinstitucional entre los centros de trabajo de normal y posgrado y el Departamento de Educación Superior, así como mediante el uso de plantillas, libro de personal, horarios, formatos de cargas y descargas, oficios, observaciones y validaciones.

Sin embargo, la distribución semestral del personal docente no se identifica como un proceso específico dentro del Manual de Procedimientos de SEECH. En consecuencia, su secuencia, responsabilidades, tiempos, productos, criterios de validación y mecanismos de atención de observaciones se encuentran dispersos entre la práctica operativa y diversos instrumentos de registro. De igual forma, los elementos de inclusión, equidad, no discriminación y respeto a los derechos laborales se observan de manera implícita, sin que se encuentren plenamente expresados en los documentos, criterios o registros del proceso.

En conjunto, la evidencia muestra una operación funcional, sustentada en la coordinación institucional y en el conocimiento del personal involucrado que requiere concentrar los elementos técnicos y operativos ya existentes, articularlos con los procedimientos asociados de altas, licencias

y vacantes, y fortalecer la trazabilidad, consulta y actualización de la información generada durante la distribución del personal docente.

Sírvanse las conclusiones del presente Informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

"La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento que considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (…)"

X. Aspectos Susceptibles de Mejora

Tema II.- Relevancia

- Documentar el proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado, a través de la integración de sus actividades, responsables, insumos, productos, puntos de decisión y registros en un instrumento institucional, a fin de contar con un referente común para su operación y seguimiento.
- Incorporar criterios de inclusión, igualdad de oportunidades, no discriminación y perspectiva de género en la documentación y seguimiento del proceso de distribución docente, a partir de su integración en los instrumentos operativos como convocatorias y la generación de registros desagregados, con el propósito de hacer observable su aplicación durante la distribución y selección del personal.

Tema III.- Coherencia

- Establecer plazos de referencia para la revisión y validación de las convocatorias y propuestas de distribución docente, a partir de la definición de tiempos de intervención para las áreas involucradas, que favorezcan la articulación y oportunidad de las actividades que integran el proceso.

Tema IV.- Eficacia

- Establecer un mecanismo de prevención de riesgos ante ausencias del personal docente de educación normal y posgrado, mediante la identificación anticipada de licencias, años sabáticos, descargas para titulación y cambios de adscripción, a fin de prevenir interrupciones en la cobertura docente y favorecer la continuidad de los servicios educativos.

Tema V.- Eficiencia

- Establecer mecanismos de seguimiento y actualización del proceso de distribución docente, a través de la definición de responsables de revisión, control de versiones y actualización de registros e instrumentos asociados, con el propósito de mantener vigente la referencia institucional ante cambios en la operación, la oferta académica o los criterios aplicables.
- Sistematizar la información utilizada para la distribución del personal docente a través de base de datos en formato digital sobre las plantillas y perfiles docentes, con el propósito de facilitar la trazabilidad de los ajustes y conocer oportunamente la situación de la cobertura docente en cada centro de trabajo.

XI. Bibliografía

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026). *Ley General de Educación*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019. Última reforma publicada DOF 15-01-2026. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Ley de Coordinación Fiscal*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1978. Última reforma publicada DOF 03-01-2024. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. CONEVAL. https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2025). *Guía rápida para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.* CONEVAL. https://www.coneval.org.mx/Monitoreo/Metodologias/Documents/Guias_y_manuales/Guia_rapida_MIR.pdf

Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). *Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022-2027*. Coordinación de Coordinación Política y de Proyectos Especiales. https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/iniciativas/archivosIniciativas/17946.pdf

Gobierno del Estado de Chihuahua. (2026). *Términos de Referencia: Evaluación Específica del Programa Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado.* Secretaría de Hacienda; Servicios Educativos del Estado de Chihuahua

H. Congreso del Estado de Chihuahua. (2010). Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua. https://docs.mexico.justia.com/static/pdf-js/web/index.html?file=/estatales/chihuahua/leyes/ley-de-igualdad-entre-mujeres-y-hombres-del-estado-de-chihuahua.pdf

H. Congreso del Estado de Chihuahua (2018). Ley para la Inclusión y Desarrollo de las Personas con Discapacidad en el Estado de Chihuahua. https://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1417.pdf

Ortega, R. M., Fierro, A. M., & Katya, G. (2026). Educación superior con perspectiva de género. Guadalajara.

Presidencia de la República. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. Gobierno de México*. https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771

Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. (2023). *Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Modelo Lógico* (1.ª ed.). Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño. http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/pae/pae2023.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, & Secretaría de la Función Pública. (2010). *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno Federal.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2026). *Lineamientos para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.* Gobierno federal. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1058353/LINEAMIENTOS_MML_publico.pdf

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2026). *AM2 Seguimiento Agenda de Mejora - Segundo Trimestre*. https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2026/Seguimiento_Agenda_de_Mejora_2026_del_PAE-2025/2do%20trimestre%202026/AM2%20SEGUNDO%20TRIMESTRE%202E209C1.pdf

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2021a). *Manual de organización de Servicios Educativos del Estado de Chihuahua*. Gobierno del Estado de Chihuahua.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2021b). *Manual de procedimientos de la Dirección de Educación Secundaria y Superior*. Gobierno del Estado de Chihuahua.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2025a). *Diagnóstico del Programa presupuestario Cobertura en Educación Básica Inclusiva 2E206C1. Actualizado: octubre 2025, ejercicio 2026*.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2025b). *Plan de Desarrollo Institucional 2025-2026: Dirección de Educación Inicial y Preescolar*.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2025c). *Plan de Desarrollo Institucional 2025-2026: Dirección de Educación Primaria*.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2025d). *Plan de Desarrollo Institucional 2025-2026: Dirección de Educación Secundaria y Superior*.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2025e). *Evaluación específica, Programa 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado (FONE) .*

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2026c). *Diagnóstico del programa presupuestario: Gestión para la educación básica, normal y posgrado 2E209C1*. Gobierno del Estado de Chihuahua.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. (2026d). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp 2E209C1. Mes de Agosto del 2026. Chihuahua.*

Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. (s. f.). *Elementos mínimos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciale*s. Unidad Técnica de Evaluación; Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño.

Secretaría de la Función Pública. (2024). *Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público del Estado de Chihuahua.*

XII. Anexos

Comentado [PbRSED7]: Acomodar el título.

Comentado [NM7R2]: corresponde al estilo de separador para el apartado de anexos

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.

1. Descripción de la Evaluación				
1.1 Nombre de la evaluación:	Evaluación Específica Programa 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado			
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	11/05/2026			
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	31/12/2026			
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:				
Nombre:	**Unidad administrativa:**			
Pamela Beatriz Estrada Bustillos	Jefa de departamento de seguimiento programático y presupuestal			
1.5. Objetivo general de la evaluación:				
Evaluar el desempeño del programa en la gestión de la educación básica, normal y posgrado, analizando la forma en que sus procesos, componentes y acciones se articulan para brindar los servicios educativos, así como su capacidad para promover la inclusión, equidad y derechos humanos, implementar los procesos de manera consistente y utilizar eficientemente los recursos disponibles, con el fin de identificar áreas de mejora que fortalezcan la cobertura, calidad, oportunidad y resultados de los servicios educativos.				
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:				
— Analizar la configuración y articulación del proceso de gestión del programa, considerando la identificación de los componentes de gestión, los procesos asociados, la secuencia de actividades, las áreas involucradas y la representación del flujo del proceso, así como la integración de criterios de inclusión, equidad y derechos humanos. — Examinar la congruencia en la organización y operación del proceso, evaluando la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad entre las unidades administrativas y operativas, los mecanismos de coordinación y su alineación con la estructura organizacional, así como la correspondencia entre insumos, actividades, productos, instrumentos y controles. — Evaluar la consistencia y efectividad en la implementación del programa, considerando diferencias entre niveles educativos, tasas de titulación versus egreso, factores de éxito y rezago, trayectorias educativas y áreas de oportunidad para fortalecer cobertura, calidad y oportunidad de los servicios. — Analizar la eficiencia del proceso, evaluando su claridad, secuencia y articulación, así como los elementos técnicos y operativos necesarios para documentarlo como instrumento de referencia institucional, incluyendo actividades, responsables, insumos/productos, tiempos y estructura documental, con el fin de facilitar su estandarización, replicabilidad y mejora continua.				
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:				
Cuestionarios	**Entrevistas**	X	**Formatos**	**Otros (especifique)**
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:				
Se realizó revisión documental de la información proporcionada por SEECH y se complementó con trabajo de campo utilizando como instrumento de recolección de datos, entrevistas semi estructuradas con actores clave.				
2. Principales hallazgos de la evaluación				
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación				
Tema I.- Datos Generales del programa Buenas prácticas				

- El Pp 2E209C1, “Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado”, cuenta con un Diagnóstico actualizado para el ejercicio fiscal 2026, que permite mantener una referencia vigente sobre el programa, sus objetivos y los elementos que orientan su operación.

Áreas de oportunidad

- Existen diferencias entre la MIR 2026 y el diagnóstico del programa en la definición de la población potencial y objetivo, así como en la alineación con la planeación nacional que dificulta la trazabilidad entre las poblaciones y su contribución a la planeación nacional.

Tema II.- Relevancia
Buenas prácticas

- La planeación anticipada constituye una práctica que favorece la organización del proceso. Las cargas docentes se definen antes del inicio de cada semestre y los años sabáticos se identifican con aproximadamente seis meses de anticipación para considerar las necesidades de cobertura dentro de la planeación académica.
- La coordinación constante entre el Departamento de Educación Superior, el personal directivo de los centros de trabajo y las áreas de apoyo permite revisar convocatorias, atender observaciones y organizar la distribución del personal docente conforme a las características de cada centro de trabajo.

Áreas de oportunidad

- La distribución del personal docente no se encuentra documentada como un proceso específico. Su operación se sostiene en la práctica, la coordinación entre actores, los oficios y los formatos de trabajo utilizados por los centros educativos y el Departamento de Educación Superior.
- Las convocatorias para el personal docente requerido para los centros de trabajo de normal y posgrado no citan expresamente criterios de igualdad de género, la no discriminación e inclusión.

Tema III.- Coherencia
Buenas prácticas

- Existe una distribución clara y complementaria de funciones y responsabilidades entre el personal directivo de los centros educativos, el Departamento de Educación Superior que favorece la articulación del proceso de distribución del personal docente.
- La coordinación colegiada y los mecanismos de revisión y validación permiten homologar criterios, atender las particularidades de cada centro y realizar ajustes a las propuestas antes de su validación.

Áreas de oportunidad

- El Manual de Procedimientos de SEECH - Dirección de Educación Secundaria y Superior no refleja documentalmente las actividades, responsables, plazos, productos y rutas para la atención de observaciones que integran el proceso de distribución del personal docente de los centros de trabajo de normal y posgrado.

Tema IV.- Eficacia
Buenas prácticas

- Los centros de trabajo de educación normal y posgrado utilizan formatos institucionales para registrar las plantillas y las cargas y descargas académicas, y aplican etapas comunes para la atención de vacantes, revisión de perfiles y distribución de cargas.
- La aplicación del proceso conserva referentes comunes, pero permite adecuar la distribución a las particularidades de educación normal y posgrado. En las escuelas normales se consideran los planes y programas de observancia nacional, mientras que en posgrado se atienden mallas curriculares, créditos y perfiles más especializados.

Áreas de oportunidad

- No se identificaron mecanismos específicos para la gestión de riesgos ante posibles ausencias del personal docente, que permitan prever las situaciones que pueden afectar la distribución programada y establecer las alternativas de atención correspondientes para favorecer la continuidad de la operación.

Tema V.- Eficiencia
Buenas prácticas

- El proceso identifica con claridad tres etapas articuladas: planeación docente; convocatoria para incorporar personal y la distribución del personal docente válida.
- La representación gráfica del proceso realizada mediante trabajo de campo permite visualizar quién genera y remite la información, quién la revisa y en qué momento se devuelve para ajustes o se valida.
- SEECH dispone de la Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público (SFP, 2024), como un referente técnico para documentar el proceso de distribución del personal docente bajo una estructura institucional homogénea, al establecer elementos como objetivo, políticas de operación, alineación con las atribuciones, descripción secuencial, diagramación y anexos.

Áreas de oportunidad

- No se identificó un mecanismo institucional que concentre, consulte y dé seguimiento a la información generada durante el proceso como la plantilla docente, el libro de personal, institución a la cual pertenecen, observaciones y validaciones durante las distintas etapas de la distribución del personal docente.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

2.2.1 Fortalezas

Tema I. Datos Generales del programa

- F1. El Pp 2E209C1 cuenta con un diagnóstico actualizado para el ejercicio fiscal 2026, que permite conocer su diseño y estructura metodológica.

Tema II. Relevancia

- F2. El proceso presenta una secuencia operativa funcional y reconocible, con actividades, responsables, insumos, productos y puntos de revisión claramente identificables en la práctica (pregunta 1 y 2).
- F3. Existe una coordinación permanente entre el Departamento de Educación Superior y los centros de trabajo para la validación de la propuesta de distribución del personal docente y para las convocatorias (pregunta 1 y 2).
- F4. La operación cuenta con capacidad de adaptación ante ausencias temporales, licencias u otras situaciones permitan mantener la continuidad del servicio educativo (pregunta 1 y 2).

Tema III. Coherencia

- F5. Existe una distribución clara y complementaria de responsabilidades entre el personal directivo de los centros de trabajo de normal y posgrado, el Departamento de Educación Superior de acuerdo con las funciones que cada quien desempeña en la planeación, convocatoria y validación de la distribución docente (pregunta 3 y 4).
- F6. El proceso dispone de controles sucesivos de revisión y validación, que permiten verificar la correspondencia de la distribución con la malla curricular, perfiles, categorías, nombramientos, horarios y cargas de trabajo antes de concluir la distribución (pregunta 3 y 4).

Tema IV. Eficacia

- F7. El proceso dispone de formatos institucionales comunes para registrar plantillas,

información del personal y cargas y descargas académicas, lo que proporciona referentes compartidos para la implementación del proceso entre los centros de trabajo (pregunta 5 y 6).

Tema V. Eficiencia

- F8. El proceso cuenta con una secuencia operativa susceptible de organizarse en tres etapas claramente delimitadas, desde la planeación docentes hasta la validación final de la distribución (pregunta 7 y 8).
- F9. La Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua (SFP, 2024) constituye un referente técnico para documentar el proceso bajo criterios institucionales de estructura, descripción secuencial y diagramación (pregunta 7 y 8).

2.2.2 Oportunidades

Tema II. Relevancia

- O1. La disponibilidad de información estadística educativa desagregada permite ampliar progresivamente el análisis de la composición del personal docente y generar referentes para identificar posibles brechas de participación en educación normal y posgrado (pregunta 1 y 2).

Tema III. Coherencia

- O2. Disponibilidad de herramientas institucionales y tecnológicas para la gestión y sistematización de procesos administrativos que favorezcan la trazabilidad de la información generada (pregunta 3 y 4).

2.2.3 Debilidades:

Tema I. Datos Generales del programa

- D1. Inconsistencias entre la MIR 2026 y el Diagnóstico del Programa en la definición de las poblaciones y su alineación con la planeación nacional.

Tema II. Relevancia

- D2. El proceso no se encuentra formalmente documentado, su funcionamiento depende de prácticas operativas, experiencia del personal y diversos formatos de trabajo, que limita contar con un referente institucional único sobre su secuencia, responsables y puntos de decisión (pregunta 1 y 2).
- D3. El proceso de distribución y selección del personal docente no incorpora de manera explícita los principios de igualdad (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2010), inclusión y no discriminación (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2018) previstos en el marco normativo aplicable en el estado de Chihuahua (pregunta 1 y 2).

Tema III. Coherencia

- D4. El proceso de distribución docente depende solo del conocimiento operativo y de los mecanismos de coordinación entre las personas involucradas, toda vez que, no se encuentra formalizado y documentado (pregunta 3 y 4).

Tema IV. Eficacia

- D5. Ausencia de mecanismos específicos de gestión de riesgos ante posibles situaciones de ausencia del personal docente, que permitan identificar contingencias, valorar su incidencia en la distribución y establecer las rutas de atención correspondientes dentro de la estructura del proceso (pregunta 5 y 6).

Tema V. Eficiencia

- D5. Dispersión de la información operativa sobre plantillas, perfiles, horarios, cargas,

observaciones y validaciones en distintos documentos y momentos, que limita la trazabilidad y el seguimiento integral de la distribución docente (pregunta 7 y 8).

2.2.4 Amenazas

Tema II. Relevancia

- A1. Disponibilidad limitada de recursos humanos para responder a necesidades extraordinarias, como licencias, años sabáticos, descargas, cambios o ausencias imprevistas (pregunta 1 y 2).

Tema III. Coherencia

- A2. La baja participación de aspirantes en convocatorias para plazas ubicadas en centros educativos con condiciones de traslado poco favorables dificulta la cobertura de las necesidades de personal identificadas durante la planeación académica (pregunta 3 y 4).

Tema IV. Eficacia

- A3. Mayor especialización de los perfiles requeridos por determinados programas de posgrado puede dificultar la incorporación o sustitución oportuna de personal cuando la oferta disponible de perfiles no corresponde con los requerimientos académicos específicos (pregunta 5 y 6).
- A4. Cambios imprevistos en la situación laboral del personal docente, como incapacidades, bajas o cambios de adscripción, pueden modificar una distribución previamente integrada y generar necesidades inmediatas de ajuste para mantener la cobertura de las asignaturas (pregunta 5 y 6).

Tema V. Eficiencia

- A5. Cambios en los planes, programas de estudio o mallas curriculares aplicables a las escuelas formadoras de docentes y posgrado, que pueden modificar los perfiles, créditos, cargas y necesidades consideradas en la estructura del proceso (pregunta 7 y 8).

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Tema I. Datos Generales del Programa

El Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, operado por SEECH desde 2010, orienta su intervención a la gestión de los servicios necesarios para ampliar el acceso a la educación básica, normal y de posgrado en los centros de trabajo federal transferido. Para 2026, el programa identifica 4,151 centros de trabajo como población potencial y objetivo y estructura su operación en dos componentes vinculados con la gestión de los servicios de educación básica y de educación normal y posgrado. Asimismo, mantiene correspondencia con los instrumentos de planeación nacional, estatal y sectorial, así como con el ODS 4. En términos presupuestarios, dispone de un presupuesto modificado de 1,690.54 millones de pesos, integrado principalmente por recursos del FONE (SEECH, 2026).

Tema II. Relevancia

El proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado cuenta con una lógica operativa definida en la práctica, sustentada en la coordinación entre los centros de trabajo y el Departamento de Educación Superior, orientada a que las plantillas respondan a la oferta educativa, las mallas curriculares y los perfiles requeridos.

Sin embargo, esta lógica no se encuentra formalmente documentada como un proceso institucional integral, por lo que una parte importante de su funcionamiento descansa en la experiencia de las personas involucradas y en instrumentos operativos dispersos. Asimismo, aunque se identifican elementos de inclusión, equidad y respeto a los

derechos laborales, éstos permanecen parcialmente implícitos y no cuentan con criterios y mecanismos de seguimiento que permitan observar sistemáticamente su aplicación.

Tema III. Coherencia

Por su parte, los centros de trabajo de normal y posgrado concentran la planeación académica y la integración de la distribución docente, mientras que el Departamento de Educación Superior desempeña funciones de coordinación, revisión y validación de convocatorias, así como la validación de la distribución del personal docente.

Como se mencionó en el tema que antecede, esta coherencia operativa, se encuentra sustentada en la práctica institucional, ya que el proceso semestral de distribución docente no está descrito de manera específica en el Manual de Procedimientos de SEECH – Dirección de Educación Secundaria y Superior. Asimismo, aunque las funciones, responsabilidades, insumos, productos y puntos de decisión pueden identificarse con claridad a partir de su operación, persiste su integración formal y documentada en un referente institucional que permita mantener una secuencia común y trazable entre las áreas involucradas en el proceso.

Tema IV. Eficacia

El proceso permite mantener elementos comunes en la distribución del personal docente entre los centros de educación normal y posgrado, apoyándose en formatos institucionales y referentes académicos que facilitan la integración de las plantillas. Al mismo tiempo, su aplicación conserva la flexibilidad necesaria para responder a las diferencias en las mallas curriculares, programas y perfiles requeridos por cada institución. La cobertura de las plantillas constituye un resultado relevante de esta operación; sin embargo, la información disponible se encuentra fragmentada en distintos registros y la medición se concentra principalmente en identificar centros con personal completo, lo que limita el seguimiento integral de los movimientos y ajustes que pueden presentarse durante el semestre.

Tema V. Eficiencia

La operación del proceso puede estructurarse de manera clara y secuencial en tres etapas que conectan la identificación de necesidades docentes con la validación final de la distribución. Su representación gráfica permite delimitar el inicio y fin del proceso, visualizar los intercambios de información y distinguir el punto de decisión que da lugar a la validación de la distribución del personal docente. Asimismo, se cuenta con los elementos técnicos y operativos necesarios para estructurarlo como un procedimiento institucional: actividades, responsables, insumos, productos, registros, tiempos, criterios de validación y rutas de atención. Por lo cual, es necesario integrar estos elementos bajo una estructura documental común y establecer mecanismos que permitan mantenerla actualizada, articulándola con los procedimientos de personal existentes sin duplicarlos.

Conclusión general

La evaluación del Pp 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado permitió identificar que el proceso distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado cuenta con una lógica operativa funcional, sustentada en la coordinación entre los centros de trabajo y el Departamento de Educación Superior, así como en el uso de referentes académicos e instrumentos que permiten organizar las plantillas conforme a las necesidades de cada institución. Su operación mantiene elementos comunes y, a su vez, la flexibilidad necesaria para atender las particularidades de las mallas curriculares, programas y perfiles docentes.

Por lo anterior, la operación del proceso se encuentra definida en la práctica mediante la coordinación interinstitucional entre los centros de trabajo de normal y posgrado y el

Departamento de Educación Superior, así como mediante el uso de plantillas, libro de personal, horarios, formatos de cargas y descargas, oficios, observaciones y validaciones.

Sin embargo, la distribución semestral del personal docente no se identifica como un proceso específico dentro del Manual de Procedimientos de SEECH. En consecuencia, su secuencia, responsabilidades, tiempos, productos, criterios de validación y mecanismos de atención de observaciones se encuentran dispersos entre la práctica operativa y diversos instrumentos de registro. De igual forma, los elementos de inclusión, equidad, no discriminación y respeto a los derechos laborales se observan de manera implícita, sin que se encuentren plenamente expresados en los documentos, criterios o registros del proceso.

En conjunto, la evidencia muestra una operación funcional, sustentada en la coordinación institucional y en el conocimiento del personal involucrado que requiere concentrar los elementos técnicos y operativos ya existentes, articularlos con los procedimientos asociados de altas, licencias y vacantes, y fortalecer la trazabilidad, consulta y actualización de la información generada durante la distribución del personal docente.

Sírvanse las conclusiones del presente Informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento que considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (…)”

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Derivado del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones a Servicios Educativos del Estado de Chihuahua:

Tema II.- Relevancia

- Documentar el proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado, a través de la integración de sus actividades, responsables, insumos, productos, puntos de decisión y registros en un instrumento institucional, a fin de contar con un referente común para su operación y seguimiento.
- Incorporar criterios de inclusión, igualdad de oportunidades, no discriminación y perspectiva de género en la documentación y seguimiento del proceso de distribución docente, a partir de su integración en los instrumentos operativos como convocatorias y la generación de registros desagregados, con el propósito de hacer observable su aplicación durante la distribución y selección del personal.

Tema III.- Coherencia

- Establecer plazos de referencia para la revisión y validación de las convocatorias y propuestas de distribución docente, a partir de la definición de tiempos de

intervención para las áreas involucradas, que favorezcan la articulación y oportunidad de las actividades que integran el proceso.

Tema IV.- Eficacia

- Establecer un mecanismo de prevención de riesgos ante ausencias del personal docente de educación normal y posgrado, mediante la identificación anticipada de licencias, años sabáticos, descargas para titulación y cambios de adscripción, a fin de prevenir interrupciones en la cobertura docente y favorecer la continuidad de los servicios educativos.

Tema V.- Eficiencia

- Establecer mecanismos de seguimiento y actualización del proceso de distribución docente, a través de la definición de responsables de revisión, control de versiones y actualización de registros e instrumentos asociados, con el propósito de mantener vigente la referencia institucional ante cambios en la operación, la oferta académica o los criterios aplicables.
- Sistematizar la información utilizada para la distribución del personal docente a través de base de datos en formato digital sobre las plantillas y perfiles docentes, con el propósito de facilitar la trazabilidad de los ajustes y conocer oportunamente la situación de la cobertura docente en cada centro de trabajo.

4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora				
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:				
Janett Salvador Martínez				
4.2 Cargo				
Coordinadora de la Evaluación				
4.3 Institución a la que pertenece:				
Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos S.C.				
4.4 Principales colaboradores:				
Nancy Miriam Morales Rodríguez – Evaluadora Senior Edgar Adolfo Martínez Mendoza – Evaluador Senior Elisa Ofelia González Bautista – Evaluadora Youth				
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:				
janett.salvador@c-evalua.mx				
4.6 Teléfono (con clave lada)				
+52 55 5264 0693				
5. Identificación de (los) Programa (s)				
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):				
Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado				
5.2 Siglas:				
No aplica				
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):				
401-Servicios Educativos del Estado de Chihuahua				
5.4 Poder público al que pertenece(n) el (los) Programa(s):				
Poder Ejecutivo:	X	**Poder Legislativo:**	**Poder Judicial:**	**Ente Autónomo:**
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) Programa(s):				
Federal:		**Estatal:** X	**Local:**	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):				
Dirección de Programación y Presupuesto				
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: Ing. Mónica Ramos Rodríguez Directora de Programación y Presupuesto.			**Unidad administrativa:** Dirección de Programación y Presupuesto	
Correo electrónico: monica.ramos@seech.edu.mx			**Teléfono:** (614) 4291335 Ext. 13261	
6. Datos de contratación de la evaluación				
6.1 Tipo de contratación				
6.1.1 Adjudicación directa	X	6.1.2 Invitación a tres	6.1.3 Licitación Pública Nacional	6.1.4 Licitación Pública Internacional	6.1.5 Otro (señalar):
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:				
401-Servicios Educativos del Estado Chihuahua				
6.3 Costo total de la evaluación:				
Costo sin IVA: $105,000 **Costo con IVA: $121,800**				
6.4 Fuente de financiamiento:				
Recursos fiscales				
7. Difusión de la evaluación				
7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:				
https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2026/				
7.2 Difusión en internet del presente formato:				
https://seech.gob.mx/np/avisos/ejefiscal/2026/				

Anexo II. De la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz

Lógica Horizontal

El análisis de la lógica horizontal de la MIR del programa 2E209C1 Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado (FONE) corresponde al ejercicio fiscal 2026. En esta sección se analiza la vinculación que existe entre las columnas de la MIR; se identifica si hay supuestos para cada nivel del resumen narrativo y se infiere si son condiciones externas suficientes y necesarias para cumplir con los objetivos establecidos; se revisa si los medios de verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores y se analiza si los indicadores miden adecuadamente el cumplimiento de los objetivos del resumen narrativo (SHCP, 2026) y si con ellos se puede hacer un buen seguimiento.

a) Nivel fin

El objetivo “Contribuir a ampliar la cobertura en materia educativa básica, normal y de posgrado, mediante el acceso a la educación básica” cumple formalmente con la regla de iniciar con la palabra “Contribuir” y vincularse a un objetivo superior o sectorial; sin embargo, tiene una inconsistencia interna al mencionar ampliar la cobertura en los tres niveles (básica, normal y posgrado), pero restringe el medio mencionando solamente “mediante el acceso a la educación básica”. Esto deja fuera el cómo se ampliará la cobertura en el nivel normal y de posgrado en la misma oración, por lo que se sugiere ampliar a todos los niveles que atiende el programa.

Es importante considerar que el nombre del programa es “Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado” mientras que el objetivo a nivel fin se relaciona con la cobertura. El nombre del programa no captura a cabalidad el fin, pues la gestión refiere solamente a procesos administrativos y organizacionales.

En este nivel se identifica un supuesto: “La educación de la población continúa siendo prioridad nacional”. Este supuesto representa una situación externa y contingente; no obstante es un supuesto fatal que si se cumple, lleva a la culminación del programa y es difícil que la dependencia responsable implemente algún plan para su solución.

Los medios de verificación permiten obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores, indican el área responsable de generar la información y la periodicidad; no obstante, para mejorar la claridad de su denominación hace falta especificar de forma completa sin abreviaturas (PbR) el nombre completo del indicador y para asegurarse de que el indicador puede ser replicable por usuarios externos, se debe a que es un registro administrativo.

En los indicadores “Variación porcentual del alumnado inscrito en educación normal y posgrado” y “Variación porcentual del alumnado inscrito en educación básica” se requiere considerar las inconsistencias que hay entre trayectoria, sentido y meta. En el indicador de

educación básica se menciona que el sentido del indicador es ascendente y la trayectoria, descendente. Esto es una contradicción metodológica, pues si el programa busca ampliar la cobertura (sentido ascendente), la trayectoria no puede marcarse hacia la baja.

En ambos indicadores las metas son negativas: en el primer indicador (normal y posgrado) la meta programada es -1.65%, y en el segundo (básica) es -2.82%. Si bien el contexto de del estado y el decrecimiento de la población en edad de estudiar estos niveles, se debe tomar en cuenta que, al programar tasas de variación negativas como meta, el programa está planeando una reducción de su matrícula escolar en lugar de una ampliación de cobertura. Esto rompe la lógica horizontal con el objetivo redactado, que estipula "Contribuir a ampliar la cobertura" y que se toma también del Plan Sectorial.

b) Nivel propósito

El objetivo "Los centros de trabajo federal transferidos garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado" se encuentra redactado correctamente como un resultado ya logrado en presente, se identifica claramente a la población objetivo y se menciona el cambio esperado.

Para este nivel de objetivo se identifica un supuesto: "Responsabilidad de las familias para que las y los niños acudan a recibir formación inicial". El supuesto es una condición externa y contingente relevante que debe tomarse en consideración cuando los centros de trabajo federal busquen garantizar el acceso a la educación básica, normal y posgrado.

Los medios de verificación permiten obtener los datos para el cálculo de indicadores, pues indican el nombre completo del documento que sustenta la información, nombre del área que la genera y la periodicidad. Para garantizar la replicabilidad del indicador por parte de usuarios externos, se debe especificar que es un registro administrativo.

En los indicadores "Variación porcentual de la oferta educativa superior normal y posgrado" y "Variación porcentual de la oferta educativa básica" también debe considerarse la inconsistencia entre sentido, trayectoria y metas. Al igual que el fin, el sentido de estos indicadores es ascendente, es decir deben medir el aumento en la oferta de espacios, y la trayectoria es descendente. De igual manera, las metas se fijan en reducciones (-2.87 para la oferta educativa superior normal y de posgrado y -0.059 para la oferta educativa básica); esto rompe también la lógica horizontal del programa, pues al tener metas decrecientes se contradice el objetivo de "garantizar el acceso…"

c) Nivel componente

Los objetivos "Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada" y "Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado realizada" cumplen con la sintaxis obligatoria definida en la *Guía para la integración de programas presupuestarios basados en la metodología de Marco Lógico* del estado.

Para el componente C01 se identifican cuatro supuestos: “Federación aporta recursos suficientes y oportunos a los centros de educación básica, Normal y Posgrado”; “Padres y madres de familia colaboran con los centros educativos”; “Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros”; y “Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable”. El primer supuesto refiere a un supuesto fatal que si realiza, pone en entredicho la implementación del programa; además, de acuerdo con la Guía del estado, este supuesto no puede suceder dado que el presupuesto se aprueba con anterioridad.

Para el C02, un supuesto: “Autoridades municipales y padres/madres de familia colaboran con los centros educativos”, Este supuesto está directamente vinculado con el objetivo planteado en este nivel y es una condición externa al programa.

Los medios de verificación permiten obtener los datos para el cálculo de indicadores, pues indican el nombre completo del documento que sustenta la información, nombre del área que la genera y la periodicidad. Para garantizar la replicabilidad del indicador por parte de usuarios externos, se debe indicar que es un registro administrativo.

En los indicadores de este nivel de objetivos “Porcentaje de las unidades administrativas de educación básica con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño institucional en el año t” y “Porcentaje de las unidades administrativas de educación normal y posgrado con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño institucional en el año t” existen áreas de oportunidad en la definición de las variables de la fórmula de cálculo. En el indicador del componente C01 se define como denominador “Unidades administrativas de educación básica con cumplimiento de indicadores y metas de desempeño”; sin embargo, el nombre del indicador es “Porcentaje de unidades administrativas de educación básica con total cumplimiento…”; hay una inconsistencia en el grado de cumplimiento que deben tener las unidades administrativas, lo que dificulta el seguimiento del objetivo establecido en este nivel.

En la trayectoria de este indicador también hay que tomar en cuenta que se estipula que la trayectoria es descendente, lo cual contradice el objetivo y el nombre del indicador que refieren a un sentido ascendente.

En el indicador del componente C02 se busca calcular el “Porcentaje de las unidades administrativas de educación normal y posgrado con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño institucional”; sin embargo, en el denominador de la fórmula de cálculo solamente a unidades administrativas, sin especificar de qué área, con cumplimiento de indicadores y metas, sin especificar el grado de cumplimiento. Esto limita el seguimiento del objetivo establecido para este nivel.

d) Nivel actividad

Las actividades se redactan conforme a la guía metodológica del estado “sustantivo derivado de un verbo + complemento”.

Para todas las actividades se identificaron supuestos: en la actividad C0101, se definen cuatro supuestos: “Federación aporta recursos suficientes y oportunos a los centros de educación básica”; “Docentes acepta asignación a los centros de trabajo escolares”, “Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros” y “Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable”. Al igual que en el objetivo anterior, el primer supuesto es un supuesto fatal que no se puede considerar; el tercero y el cuarto son los mismos que los que se incluyen a nivel componente; metodológicamente esto es incorrecto. El segundo supuesto es congruente, externo y se vincula directamente con el objetivo a este nivel.

En la actividad C0102, se incluyen tres supuestos: “Lineamientos de autoridades federales en tiempo y forma para la promoción en el sistema de desarrollo profesional de carrera de los trabajadores y asistencia a la educación”; “Personal de apoyo y asistencia a la educación y docentes interesados en participar en los temas que imparte la Unidad de Género”, y “Docentes de educación básica están interesados en participar y asisten a las capacitaciones.” Los supuestos son condiciones externas al programa y que se vinculan directamente con el objetivo a este nivel.

En la actividad C0103, los supuestos: “Ministración suficiente y oportuna de los recursos financieros”, “Las condiciones climáticas y se seguridad son adecuadas para realizar los traslados de las aulas móviles” y “Las condiciones del entorno que fueron tomadas como referencia para la atención de los centros escolares se sostienen”. El primer supuesto es un supuesto interno relacionado con los recursos que se otorgan conforme a calendario, por lo que, no se puede considerar; el segundo y el tercero son adecuados, externos y pertinentes para el logro de los objetivos; no obstante, hay errores topográficos en su redacción que dificultan su lectura.

En la actividad C0104, dos supuestos: “Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable” y “Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y accesibilidad en caminos en zonas serranas”. El primer supuesto ya se consideró en otros objetivos; por lo que no se puede volver a incluir. El segundo supuesto es adecuado si la atención de los trámites de los centros educativos implica el traslado físico del personal; de lo contrario, no hay una relación tan directa con el objetivo a este nivel.

En la actividad C0201 se incluye un supuesto: “Condiciones de seguridad y salubridad favorables en las comunidades, en los medios de transporte facilitan al personal docente a trabajar en los centros educativos del estado”. Si bien es un supuesto externo que se vincula directamente con el objetivo a este nivel, su redacción se puede modificar para facilitar su lectura.

En la actividad C0202 se define un supuesto: “Instituciones educativas promueven capacitaciones acordes a las necesidades de las áreas y docentes se interesan en la profesionalización”. Aunque está redactado como uno sólo, se identifican dos supuestos relevantes para el objetivo establecido a este nivel.

En la actividad C0203 se definen dos supuestos. “Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable” y “Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y accesibilidad en caminos en zonas serranas”. Ambos supuestos ya se incluyen en otros objetivos, lo que es metodológicamente incorrecto.

Los medios de verificación permiten obtener los datos para el cálculo de indicadores, pues indican el nombre completo del documento que sustenta la información, nombre del área que la genera y la periodicidad. Para garantizar la replicabilidad del indicador por parte de usuarios externos, se debe especificar que es un registro administrativo.

En algunos de los indicadores de las actividades existen oportunidades de mejora. Las actividades C0101 (Inicial), C0101 (Educación Física), C0101 (Secundaria) y C0202 (Capacitación Normal) presentan la falla sistemática de estar etiquetadas con sentido "ascendente", pero con trayectoria "descendente". El indicador de la actividad C0102 “Porcentaje de personal docente y administrativo capacitado en materia de perspectiva de género” busca medir el personal capacitado en materia de género; sin embargo, en la fórmula de cálculo se incluye como numerador al “personal docente y administrativo que se atiende con temas relacionados con la perspectiva de género”; esta fórmula no permite medir el logro del objetivo definido para esta actividad.

De igual manera, con el propósito de incorporar la perspectiva de género en este indicador, se sugiere agregar a esta actividad el indicador “Porcentaje de mujeres docentes y administrativas capacitadas en materia de perspectiva de género” y el “Porcentaje de hombres docentes y administrativos capacitados en materia de perspectiva de género”

Lógica Vertical

El análisis de la lógica vertical implica la revisión de la causalidad de cada uno de los niveles de los objetivos por medio del resumen narrativo y de los supuestos. Para revisar la lógica vertical del programa, se responden las siguientes preguntas:

e) ¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?

Para el componente C01 “Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada” se definen cuatro actividades, dos relacionadas con el personal, una con las necesidades los espacios y otra con los trámites administrativos. En general, estas actividades en conjunto con la mayoría de los supuestos son suficientes para lograr este componente, ya que son actividades de gestión específicas relacionadas con la operación de los servicios de educación básica; sin embargo, hay que considerar que los supuestos tienen oportunidades de mejora.

En la actividad “C0101 Distribución del personal docente adecuado de educación básica” se incluye el supuesto fatal que tiene que ver con la suficiencia de recursos que transfiere la federación, mismo que no puede colocarse debido a que el presupuesto de los programas

se define con anterioridad; por otra parte, el supuesto “Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable” se repite en las actividades C0101 y la actividad “C0104”; aunque los lineamientos permiten actividades compartidas, repetir el mismo supuesto en diferentes actividades no es metodológicamente válido.

Por su parte, el componente C02 “Gestión de la operación de los servicios de educación normal y posgrado realizada” incluye tres actividades: dos relacionadas con la distribución y profesionalización del personal y otra con la atención a los trámites administrativos de las escuelas formadoras de docentes y posgrados. Estas actividades en conjunto con la mayoría de los supuestos son suficientes para lograr este componente, pero hay que adecuar los supuestos correspondientes.

En la actividad C0203 se establecen los supuestos: “Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable” y “Condiciones favorables en temas de seguridad, integridad física, salud y de accesibilidad en caminos en zonas serranas”, que se consideran también en otras actividades del otro componente. Esto no es metodológicamente válido, debido a que no permite un adecuado seguimiento de los objetivos.

f) ¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?

Todas las actividades incluidas en los dos componentes son necesarias para su logro. La gestión de la operación requiere, por un lado, actividades relacionadas con el personal y, por otro, con los espacios. La inclusión además de trámites administrativos favorece también una gestión más eficaz y eficiente.

g) ¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?

Dada la naturaleza y alcance del programa, los componentes definidos son suficientes para lograr el propósito junto con el cumplimiento de la mayoría de los supuestos. Aunque es necesario considerar lo siguiente respecto a los supuestos:

En el primer componente se incluye un supuesto fatal al mencionar que “la federación aporta recursos suficientes”; este es un supuesto inválido que pondría en riesgo la operación completa del programa. Además, de acuerdo con la guía del estado para la integración de programas, las metas se diseñan con base en el techo presupuestal previamente asignado; por lo tanto, justificar la operación con la suficiencia presupuestal desde el inicio del ejercicio es incorrecto. No obstante, la parte de “oportunidad”, es decir que el recurso baje a tiempo, sí podría considerarse como un factor externo que está fuera del control del estado. Los otros supuestos son factores externos válidos.

h) ¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?

Los dos componentes definidos en el programa son también necesarios para lograr el propósito si se da el cumplimiento de sus supuestos.

i) ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del fin?

El hecho de que los centros de trabajo transferidos garanticen el acceso a la educación básica, normal y posgrado es una acción más para ampliar la cobertura educativa. El logro del propósito se traduce en una contribución significativa al logro del fin junto con el supuesto.

El supuesto “Responsabilidad de las familias para que las y los niños acudan a recibir formación inicial” definido para este nivel de objetivos es metodológicamente correcto y muy relevante. Dado que el propósito mide la oferta de espacios, que las familias decidan inscribir y llevar a los niños y niñas a la escuela es una condición externa necesaria para que la oferta educativa del gobierno se materialice en acceso real.

j) ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

El fin del programa también es una de las medidas para lograr un objetivo superior. El Fin está redactado siguiendo la metodología de marco lógico.

El supuesto “la educación de la población continúa siendo prioridad nacional” no es adecuado, ya que la educación básica es un derecho constitucional y una obligación permanente del Estado, no una condición externa incierta.

Valoración integral

Con base en el análisis horizontal y vertical de la MIR, se hace propuesta de rediseño a partir de las debilidades y deficiencias identificadas en la intervención pública (Anexo 1)

Para el fortalecimiento de la lógica del programa, hay que considerar que la estructura de actividades, componentes e indicadores, para tener una alineación adecuada, requiere de la atención específica de cada una de las deficiencias identificadas en estos niveles de objetivos. A continuación, se especifican las propuestas para cada uno de los objetivos que lo requieren:

- **Especificar el mediante a nivel fin.** El medio del objetivo a nivel fin hace referencia solamente al nivel educativo básico; para que haya consistencia con los objetivos planteados en otros niveles, en el mediante se sugiere incorporar los otros niveles educativos: normal y de posgrado.

- **Definir el orden cronológico de las actividades.** Si bien en cada componente es fácil identificar sus actividades correspondientes, no queda claro cuál es el orden cronológico que deben seguir, por lo cual se sugiere definirlo para garantizar el logro de los objetivos a nivel componente.

En cuanto a la optimización de los medios de verificación, todos los medios de verificación cumplen ya con lo estipulado en los lineamientos del estado para el diseño de programas presupuestarios, se sugiere lo siguiente:

- **Evitar el uso de abreviaturas:** si bien se incorporan términos que pueden ser conocidos por las personas expertas, la replicabilidad de los indicadores empieza por la claridad de los medios de verificación; para que la ciudadanía pueda identificar las fuentes de información se debe especificar el nombre completo.
- **Especificar el uso de registros administrativos:** todos los medios de verificación vienen de registros administrativos de la unidad responsable; si bien se indica el nombre del archivo, el área responsable y la periodicidad, se debe incorporar que la información forma parte de registros internos no públicos. Esto facilitará la posibilidad de que la ciudadanía o cualquier persona interesada replique los indicadores.

Para hacer los indicadores más claros, medibles y alineados con los resultados esperados, se sugieren los siguientes reajustes:

- **Tomar en cuenta el sentido inconsistente de las trayectorias**: en todos los niveles donde el indicador busque un incremento o cumplimiento de metas positivas, una trayectoria descendente podría parecer errónea si no se contextualiza o específica a qué se debe tal comportamiento. Si lo que se busca es aumentar o generar cambios positivos, las trayectorias deberían ser ascendentes.
- **Revisar la planeación de metas en los objetivos estratégicos (Fin y Propósito):** si el programa presupuestario está diseñado para ampliar la cobertura, las áreas operativas deben justificar metodológicamente por qué proyectan tasas de variación decrecientes en la captación de alumnado y la oferta de espacios escolares. *
- **Corregir métodos de cálculo:** revisar la definición de las variables de los métodos de cálculo para que midan efectivamente lo que se busque medir y logren dar un seguimiento adecuado de los objetivos establecidos.
- **Incorporar perspectiva de género:** en los indicadores relacionados con la capacitación o profesionalización se puede incorporar la perspectiva de género al desagregar el indicador entre hombres y mujeres. Esto facilitará la identificación de brechas de género.

La mayoría de los supuestos son adecuados para identificar aquellas situaciones que afectan el desarrollo de los programas; sin embargo, se sugiere considerar lo siguiente:

- **Evitar el uso de supuestos fatales**. La *Guía para la integración de programas presupuestarios basados en la metodología de marco lógico* señala que las metas

propuestas de todos los programas se elaboran con el techo presupuestal previamente asignado, por lo que no es correcto referir la suficiencia de recursos si de entrada ya se conoce la disponibilidad presupuestal; por otro lado, al hacer referencia a la suficiencia presupuestal se deja la plena operación del programa a la existencia de recursos, por lo que ni siquiera podrían plantearse objetivos.

- **Evitar repetir supuestos en distintos objetivos**. A nivel actividades se repiten algunos de los supuestos como el “Suministro de energía eléctrica y servicio de internet constante…” o las “Condiciones favorables en temas de seguridad…”; si bien en las distintas guías puede hablarse de actividades transversales, cuando se tienen diferentes objetivos en este nivel es incorrecto hablar de los mismos supuestos. Se sugiere, por tanto, definir supuestos específicos para cada actividad.

Anexo II.1. Propuesta de Matriz de Indicadores

Niveles	Resumen Narrativo	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula del indicador	Indicadores Descripción de las variables de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida de las variables	Fuentes de información	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a ampliar la cobertura en materia educativa básica, normal y de posgrado, mediante el acceso a educación básica, normal y de posgrado.	Variación porcentual del alumnado inscrito en educación normal y posgrado	Mide cómo ha variado la matrícula en las normales, Centro de Actualización del Magisterio de Chihuahua y Ciudad Juárez y Centro de Investigación y Docencia entre el ciclo t-1 y el ciclo t. Un tasa de variación positiva indica que ha aumentado la matrícula en el tiempo	((ALUNYP_INST/ALUNYP_INST_1)-1)*100	ALUNYP_INST = Alumnado de normal y posgrado inscrito en el ciclo T / ALUNYP_INST_1 = Alumnado de normal y posgrado inscrito en el ciclo T-1	Estratégico	Eficacia	Anual	Alumnas y alumnos / Alumnas y alumnos	Registros administrativos	Estadística para Presupuesto Basado en Resultados 2026/ Hoja: Formadoras de Docentes Departamento de Estadística y Administración de los Sistemas de Gestión Escolar Anual	La demanda social de educación en los niveles básico, normal y de posgrado se mantiene estable y la situación socioeconómica de las familias permite la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.
		Variación porcentual del alumnado inscrito en educación básica	Mide cómo ha variado la matrícula en educación inicial, preescolar, primaria y secundaria entre el ciclo t-1 y el ciclo t Un tasa de variación positiva indica que ha aumentado la matrícula en el tiempo	((ALUEB_INST/ALUEB_INST_1)-1)*100	ALUEB_INST = Alumnado de educación básica inscrito en el ciclo T / ALUEB_INST_1 = Alumnado de educación básica inscrito en el ciclo T-1	Estratégico	Eficacia	Anual	Alumnas y alumnos / Alumnas y alumnos	Registros administrativos	Estadística para Presupuesto Basado en Resultados 2026 /Hoja:Básica inicio Departamento de Estadística y Administración de los Sistemas de Gestión Escolar Anual	
Propósito	Los centros de trabajo federal transferidos, garantizan el acceso a la educación básica, normal y posgrado	Variación porcentual de la oferta educativa superior normal y posgrado	Mide cómo ha variado la oferta de espacios en las normales, Centro de Actualización del Magisterio de Chihuahua y Ciudad Juárez y Centro de Investigación y Docencia entre el ciclo t-1 y el ciclo t Una tasa de variación positiva indica que ha aumentado la oferta de espacios	((EOFE_NOR_CAM_t/ EOFE_NOR_CAM_t_1)-1)*100	EOFE_NOR_CAM_t Espacio = Espacios ofertados en educacion Normal, CAM y CID en el ciclo t / EOFE_NOR_CAM_t_ Espacio 1 = Espacios ofertados en educacion Normal , CAM y CID en el ciclo t-1	Estratégico	Eficacia	Anual	Espacio / Espacio	Registros administrativos	Reporte de Espacios ofertados en educacion Normal, Centro de Actualización del Magisterio de Chihuahua y Cd. Juárez y Centro de Investigación y Docencia en el ciclo t Departamento de Educación Superior Anual	Responsabilidad de las familias para que las y los niños acudan a recibir formación inicial. Las modificaciones a los planes y programas de estudio a nivel nacional para la formación docente (Normales) se mantienen estables, permitiendo la continuidad de la oferta diseñada. El mercado laboral o el sistema educativo demanda los perfiles de los egresados de estos nuevos programas.
		Variación porcentual de la oferta educativa básica	Mide cómo ha variado la oferta de espacios en educación inicial, preescolar, primaria y secundaria entre el ciclo t-1 y el ciclo t Una tasa de variación positiva indica que ha aumentado la oferta de espacios	((EOFE_INI_PRE_PRI_SEC_t/ EOFE_INI_PRE_PRI_SEC_t_1)-1)*100	EOFE_INI_PRE_PRI _SEC_t = Espacios ofertados en ed. inicial, más ed. preescolar, más ed. primaria, más ed. Secundaria en el ciclo t / EOFE_INI_PRE_PRI _SEC_t_1 = Espacios ofertados en ed. inicial, más ed. preescolar, más ed. primaria, más ed. Secundaria en el ciclo t-1	Estratégico	Eficacia	Anual	Espacio / Espacio	Registros administrativos	Reporte de Espacios ofertados en ed. inicial, más ed. preescolar, más ed. primaria, más ed. Secundaria en el ciclo t Departamento de Estructuras ocupacionales y sistemas Anual	
Componente C01	Gestión de la operación de los servicios de educación básica realizada.	Porcentaje de las unidades administrativas de educación básica con total cumplimiento de indicadores y metas	Muestra la proporción de unidades administrativas que lograron cumplimiento total de sus indicadores y metas de desempeño institucional	(UAEB_CUMP/ T_UAEB)*100	UAEB_CUMP = Unidades administrativas de educación básica con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño	Gestión	Eficacia	Trimestral	Unidades administrativas	Registros administrativos	Reporte de Unidades administrativas de Ed. Básica con cumplimiento de indicadores y metas Departamento de	Federación aporta oportunamente recursos a los centros de educación básica, Normal y Posgrado.

Niveles	Resumen Narrativo	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula del indicador	Indicadores Descripción de las variables de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida de las variables	Fuentes de información	Medios de Verificación	Supuestos
		de desempeño institucional en el año t	Un porcentaje de 100% significa que todas las unidades administrativas tuvieron total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño		T_UAEB = Total de Unidades administrativas de educación básica				Unidades administrativas		seguimiento programático y presupuestal Trimestral	Padres y madres de familia colaboran con los centros educativos. Condiciones de sanidad y de seguridad favorables en las comunidades donde se encuentran los centros. Suministros de energía eléctrica y servicios de internet constante y estable.
Actividad C0101	Distribución del personal docente de educación básica	Porcentaje de centros de educación preescolar con personal completo en el periodo	Muestra la proporción de centros de educación preescolar que cuentan con personal completo en el periodo en relación al total de centros de educación preescolar. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros tiene personal completo en el periodo	(CPREE_PER_COM/ T_CPREE)*100	CPREE_PER_COM = Centros de educación preescolar con personal completo / T_CPREE = Total de Centros de educación preescolar	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte interno de Centros educativos de preescolar con personal completo Departamento de Estructuras ocupacionales y Sistemas Trimestral	Las y los docentes asignados aceptan formalmente su adscripción en los centros escolares asignados, incluyendo zonas rurales o de difícil acceso.
		Porcentaje de centros de educación inicial con personal completo en el periodo	Muestra la proporción de centros de educación inicial que cuentan con personal completo en el periodo en relación al total de centros de educación inicial. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros tiene personal completo en el periodo	(CINI_PER/T_CINI)*100	CINI_PER = Centros de educación inicial con personal completo / T_CINI = Total de centros de educación inicial	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte de Centros educativos de inicial con personal completo Departamento de Estructuras ocupacionales y Sistemas Trimestral	
		Porcentaje de centros de educación preescolar y primaria con personal de educación física completo en el periodo	Muestra la proporción de centros de educación preescolar y primaria que cuentan con personal de educación física completo en el periodo en relación al total de centros de educación preescolar y primaria. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros tiene personal completo en el periodo	(CED_PER_COM_EF/ T_CED)*100	CED_PER_COM_EF = Centros de educación preescolar y primaria con personal completo de educación física / T_CED = Total de centros de educación preescolar y primaria	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte de Centros educativos con personal de educación física completo Departamento de Estructuras ocupacionales y Sistemas Trimestral	
		Porcentaje de centros de educación primaria con personal completo en el periodo	Muestra la proporción de centros de educación primaria que cuentan con personal completo en el periodo en relación al total de centros de educación primaria. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros tiene personal completo en el periodo	(CPRIM_PER_COM/ T_CPRIM)*100	CPRIM_PER_COM = Centros de educación primaria con personal completo / T_CPRIM = Total de centros de educación primaria	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte de Centros educativos de primaria con personal completo Departamento de Estructuras ocupacionales y Sistemas Trimestral	

Niveles	Resumen Narrativo	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula del indicador	Indicadores Descripción de las variables de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida de las variables	Fuentes de información	Medios de Verificación	Supuestos
		Porcentaje de centros de educación secundaria con personal completo en el periodo	Muestra la proporción de centros de educación secundaria que cuentan con personal completo en el periodo en relación al total de centros de educación primaria. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros tiene personal completo en el periodo	(CSEC_PER_COM/ T_CSEC)*100	CSEC_PER_COM = Centros de educación secundaria con personal completo / T_CSEC = Total de centros de educación secundaria	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte de Centros educativos de primaria con personal completo Departamento de Estructuras ocupacionales y Sistemas Trimestral	
Actividad C0102	Profesionalización de personal	Porcentaje de personal de apoyo y asistencia a la educación incorporado y/o promovidos en el sistema de desarrollo profesional de carrera de los trabajadores y asistencia a la educación	Muestra la proporción del personal de apoyo y asistencia a la educación incorporado y/o promovido en el sistema de desarrollo profesional de carrera de los trabajadores y asistencia a la educación con respecto al personal inscrito. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal ha sido promovido.	(PERS_APOY_INC_PROM/ PERS_APOYASIS_INS)*100	PERS_APOY_INC_PROM = Personal de apoyo y asistencia a la educación incorporados y/o promovidos / PERS_APOYASIS_I NS = Personal de apoyo y asistencia a la educación inscrito	Gestión	Eficacia	Anual	Personal de apoyo y asistencia a la educación / Personal de apoyo y asistencia a la educación	Registros administrativos	Reporte de Personal de apoyo y asistencia a la educación incorporado y/o promovido Departamento de Capacitación y Escalafón Anual	Lineamientos de autoridades federales para la promoción en tiempo y . La Comisión Dictaminadora sesiona de manera regular, con criterios técnicos unificados, garantizando la transparencia y agilidad en la emisión de los resultados del dictamen. Los y las docentes y el personal administrativo muestran interés, asisten con regularidad y concluyen en su totalidad los talleres y cursos programados. Existe continuidad ininterrumpida en el ciclo escolar, lo que favorece la programación académica y administrativa prevista del Programa.
		Porcentaje de personal docente educación básica que recibió capacitación en el trimestre t	Este indicador muestra cual es la proporción de docentes de educación básica que reciben capacitación en el trimestre en relación al total de docentes adscritos. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal recibió capacitación	(PDINIC_CAP/T_PDPREE)*100	PDINIC_CAP = Personal docente de educación básica capacitado / T_PDPREE = Total de personal docente de educación básica	Gestión	Eficacia	Trimestral	Personal docente / Personal docente	Registros administrativos	Reporte de Personal docente de educación básica capacitado. Dirección de Ed Inicial y Preescolar,Dir. De Primaria, Dir. De Secundaria Trimestral	
		Porcentaje de personal docente y administrativo capacitado en materia de perspectiva de género	Este indicador muestra el porcentaje del personal docente y administrativo que se capacita en materia de la perspectiva de género con respecto al total de personal docente y administrativo federal transferido. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal recibió capacitación en materia de perspectiva de género	(PER_ATE/TOT_PERS)*100	PER_ATE = Personal docente y administrativo capacitado con temas relacionados con la perspectiva de género / TOT_PERS = Total de personal docente y administrativo femenino federal transferido programado	Gestión	Eficacia	Mensual	Personal docente y administrativo / Personal docente y administrativo	Registros administrativos	Reporte de Personal docente de educación básica capacitado. Dirección de Ed Inicial y Preescolar,Dir. De Primaria, Dir. De SecundariaMensual	
		Porcentaje de mujeres docentes y administrativas capacidades en materia de perspectiva de género	Este indicador muestra el porcentaje de mujeres docentes y administrativas que se capacita en materia de la perspectiva de género con respecto al total de personal docente y administrativo federal transferido. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal femenino recibió capacitación en materia de perspectiva de género	(PER_ATE/TOT_PERS)*100	PER_ATE = Personal docente y administrativo femenino capacitado con temas relacionados con la perspectiva de género / TOT_PERS = Total de personal docente y administrativo femenino federal transferido programado	Gestión	Eficacia	Mensual	Personal docente y administrativo femenino / Personal docente y administrativo femenino	Registros administrativos	Reporte de Personal docente de educación básica capacitado. Dirección de Ed Inicial y Preescolar,Dir. De Primaria, Dir. De Secundaria Mensual	

Niveles	Resumen Narrativo	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula del indicador	Indicadores Descripción de las variables de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida de las variables	Fuentes de información	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad C0103	Atención a las necesidades de espacios de los centros educativos.	Porcentaje de espacios de educación básica atendidos con aulas móviles	Este indicador muestra el porcentaje de los espacios atendidos que tienen necesidad de un aula móvil en relación a los espacios que son requeridos. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal femenino recibió capacitación en materia de perspectiva de género	(ESP_ATEN/T_ESP_REQ)*100	ESP_ATEN = Espacios atendidos con aulas móviles en centros educativos federal transferido en educación básica / T_ESP_REQ = Total de espacios requeridos por los centros educativos federal transferido de educación básica	Gestión	Eficacia	Trimestral	Espacio / Espacio	Registros administrativos	Reporte de Personal docente de educación básica capacitado. Dirección de Ed Inicial y Preescolar,Dir. De Primaria, Dir. De Secundaria Trimestral	Las condiciones climáticas y de seguridad son adecuadas para realizar los traslados de las aulas móviles. Las condiciones del entorno que fueron tomadas como referencia para la atención de los centros escolares se sostienen.
Actividad C0104	Atención a los trámites de los centros de educación básica por parte de las unidades de administración central.	Porcentaje de trámites atendidos en educación básica	Este indicador muestra el porcentaje de los trámites que son atendidos en educación básica en comparación a los que son requeridos en el periodo. Un porcentaje de 100% significa que todos los trámites fueron atendidos	(TRAM_EB_ATEN/TRAM_REQ)*100	TRAM_EB_ATEN = Trámites en educación básica atendidas / TRAM_REQ = Trámites en educación básica	Gestión	Eficacia	Mensual	Trámites	Registros administrativos	Registro de Trámites atendidos en educación básica. Dirección de Administración, Dir. Jurídica, Dir. De programación y presupuesto Mensual	Suministro de energía eléctrica y servicio de Internet constante y estable
Componente C02	Gestión de la operación de los servicios de educación Normal y Posgrado realizada.	Porcentaje de las unidades administrativas de educación normal y posgrado con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño institucional en el año t	Muestra la proporción de unidades administrativas que lograron el cumplimiento de sus indicadores y metas de desempeño institucional. Un porcentaje de 100% significa que todas las unidades administrativas de educación tuvieron total cumplimiento de indicadores y metas	(UA_CUMP/T_UA)*100	UA_CUMP = Unidades administrativas con total cumplimiento de indicadores y metas de desempeño / T_UA = Total de unidades administrativas	Gestión	Eficacia	Trimestral	Unidades administrativas / Unidades administrativas	Registros administrativos	Reporte de Unidades administrativas de educación normal y posgrado con total cumplimiento de indicadores y metas Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal Trimestral	Autoridades municipales y padres/madres de familia colaboran con los centros educativos.
Actividad C0201	Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.	Porcentaje de centros educativos de normal y posgrado con personal completo	Muestra la proporción de centros educativos de normal y posgrado que cuentan con personal completo en el periodo con respecto al total de centros educativos de normal y posgrado. Un porcentaje de 100% significa que todos los centros educativos tienen personal completo.	(CNYP_PER_COM /T_CNYP)*100	CNYP_PER_COM = Centros educativos de normal y posgrado con personal completo / T_CNYP = Total de centros educativos de normal y posgrado	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros / Centros	Registros administrativos	Reporte de Centros educativos de normal y posgrado con personal completo Departamento de Educacion Superior Trimestral	Condiciones de seguridad y salubridad favorables en las comunidades; en los medios de transporte facilitan al personal docente a trabajar en los centros educativos del estado.
Actividad C0202	Profesionalización de docentes de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.	Porcentaje de personal docente de educación normal y posgrado que recibió capacitación	Este indicador muestra cual es la proporción de docentes de educación normal y posgrado que reciben capacitación en el periodo en relación al total de personal docente de educación normal y posgrado. Un porcentaje de 100% significa que todo el personal docente recibió capacitación	(PNYP_CAP /T_PNYP)*100	PNYP_CAP = Personal docente de educación normal y posgrado capacitado / T_PNYP = Total de personal docente de educación normal y posgrado	Gestión	Eficacia	Trimestral	Personal / Personal	Registros administrativos	Reporte del Personal docente de educación normal y posgrado capacitado. Departamento de Educacion Superior Trimestral	Instituciones educativas promueven capacitaciones acordes a las necesidades de las áreas y docentes se interesan en la profesionalización. El ciclo escolar se desarrolla conforme al calendario oficial establecido por la Secretaría de Educación pública Federal.

Niveles	Resumen Narrativo	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula del indicador	Indicadores Descripción de las variables de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida de las variables	Fuentes de información	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad C0203	Atención a los trámites administrativos de las escuelas formadoras de docentes y posgrado.	Porcentaje de trámites atendidos en normal y posgrado en el periodo	Este indicador muestra cual es la proporción de los trámites que son atendidos en normal y posgrado en un periodo en comparación a los que son requeridos en el mismo. Un porcentaje de 100% significa que todos los trámites fueron atendidos	(TRAM_ATEN/ TRAM_REQ)*100	TRAM_ATEN = Trámites administrativos en Normal y Posgrado atendidos / TRAM_REQ = Trámites administrativos en Normal y Posgrado requeridos	Gestión	Eficacia	Mensual	Trámites / Trámites	Registros administrativos	Reporte de Trámites atendidos en normal y posgrado. Departamento de Educación Superior Mensual	Las autoridades o directivos y directivas de las escuelas formadoras de docentes y posgrado cumplen con los requisitos establecidos para solicitar trámites

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR 2026, ROP, 2026 y registros administrativos de SEECH. C-Evalua, 2026.

SEECH
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Anexo III. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

Guía General de Entrevista sobre el Proceso de "Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado"

Objetivo

Contextualizar y documentar el proceso "Distribución del personal docente de las escuelas formadoras de docentes y posgrado" del Programa 2E209C1 - Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado, identificando sus elementos clave, relaciones con otros procesos, insumos, productos, actores involucrados, condiciones de operación y pertinencia.

Información de la persona entrevistada

Nombre:	
Cargo:	
Institución:	
Antigüedad en el cargo:	
Escolaridad:	

Preguntas:

Tema II. Relevancia

1. Desde su experiencia, ¿cómo se realiza el proceso para que las escuelas formadoras de docentes y posgrado cuenten con el personal docente completo? Por favor mencione la secuencia de actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada etapa del proceso.
2. ¿Considera usted que la estructura (pasos que se siguen) en este proceso son adecuados para la gestión de la operación de los servicios de educación Normal y Posgrado? ¿Si no es así, qué sugerencia haría para mejorarlo?
3. ¿Cómo se asegura que el personal docente que cuenta con las capacidades y el perfil necesarios para impartir clases sea considerado en igualdad de condiciones, sin que su condición física, sexo, género, orientación sexual, identidad de género influya de manera desfavorable en su incorporación o permanencia al momento que se valida la plantilla docente?
4. ¿De qué manera este proceso contribuye a que las escuelas presten los servicios educativos con oportunidad, continuidad y pertinencia, y qué medidas se adoptan cuando la falta de personal afecta de forma diferenciada a determinadas instituciones o grupos de estudiantes?

Tema III. Coherencia

5. A partir de los actores identificados en el proceso (Pregunta 1), ¿qué funciones y responsabilidades le corresponden a cada uno, y quién tiene la autoridad para aprobar o determinar los ajustes necesarios? Además de su Departamento, ¿intervienen otras áreas? ¿cuáles y qué funciones tienen? (Con las respuestas, validar cómo se coordinan y qué decisiones se toman)
6. ¿Qué información, documentos, recursos se requieren para la operación del proceso? y ¿qué controles se aplican para verificar que las actividades se realicen correctamente y que la información que se genera sea completa, válida y consistente?
7. ¿Qué instrumentos y/o herramientas informáticas se utilizan para la implementación del proceso?

Tema III. Eficacia

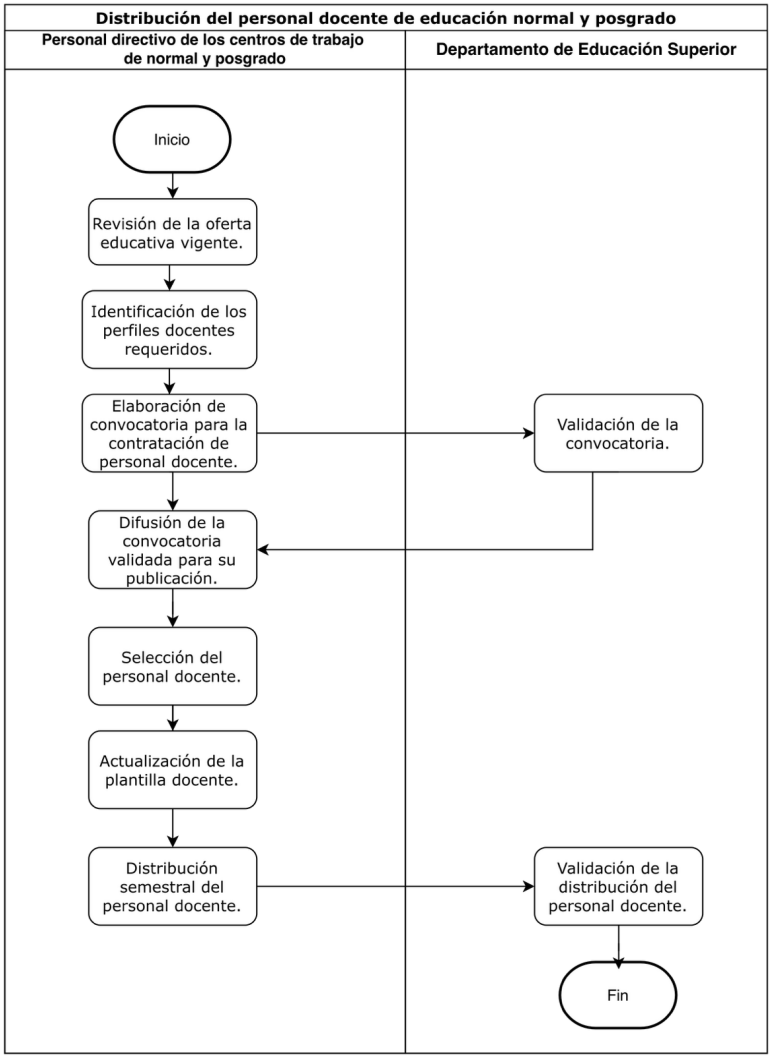
8. ¿El proceso para conformar y atender las necesidades de personal docente se implementa de manera consistente entre los centros educativos de formación docente de nivel normal y posgrado, o existen diferencias en las etapas, criterios, tiempos o mecanismos de seguimiento que aplica cada centro educativo?
9. De acuerdo con su experiencia ¿Qué factores favorecen o limitan la implementación del proceso y cómo influyen en que los centros educativos cuenten o no con la totalidad del personal docente requerido?
10. ¿El Departamento a su cargo ha identificado si durante el proceso existen retrasos, cuellos de botella, duplicidad de actividades o dificultades de coordinación con los centros educativos de normal? En caso afirmativo, ¿cómo afectan estas situaciones la atención oportuna de sus necesidades de personal docente?
11. ¿Qué aspectos del proceso considera que podrían fortalecerse o ajustarse para mejorar la coordinación, reducir los tiempos y contribuir a que las escuelas formadoras de docentes y posgrado cuenten oportunamente con el personal docente completo?

Tema III. Eficiencia

12. Si tuviéramos que representar el proceso de forma gráfica, ¿cuáles considera que son las etapas que deberían incluirse, siguiendo una secuencia lógica para su desarrollo y qué responsables deberían intervenir en cada una para favorecer una operación más ágil y oportuna?
13. ¿Qué información y elementos considera indispensables que queden formalmente documentados para que las distintas áreas y centros educativos puedan conocer y aplicar el proceso de manera homogénea?
14. Actualmente ¿Qué documentos, formatos, instrumentos y protocolos se utilizan o considera necesarios para registrar y organizar la información del proceso?, y ¿qué

tan suficientes y claros resultan para que las distintas áreas puedan aplicarlo de manera homogénea, dar seguimiento y mantener actualizada la información?

Anexo IV. Flujogramas del Programa



Anexo V. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Programa	Gestión para la Educación Básica, Normal y Posgrado
Dependencia o Entidad	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
Área Responsable	Departamento de Seguimiento Programático y Presupuestal
Tipo de Evaluación	Evaluación Específica
Año fiscal evaluado	**2026**

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Relevancia	Formalizar el proceso de distribución docente mediante una ficha, carta de proceso y flujograma, a fin de contar con un referente común para su operación y seguimiento.	10 a 18	Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua, 2024; Manual de Procedimientos de SEECH, Dirección de Educación Secundaria y Superior, 2021.	Documentar el proceso de distribución del personal docente de educación normal y posgrado, a través de la integración de sus actividades, responsables, insumos, productos, puntos de decisión y registros en un instrumento institucional, a fin de contar con un referente común para su operación y seguimiento.	Integrar la descripción narrativa, el flujograma, la carta de proceso, los formatos asociados y los criterios de validación; revisar su congruencia con los procedimientos de altas, licencias y vacantes.	Proceso institucional común para la aplicación, consulta y seguimiento del proceso, así como su replicabilidad.	Planeación, programación, ejercicio y control, seguimiento y evaluación.
Tema II. Relevancia	Incorporar criterios explícitos de igualdad, inclusión, no discriminación, perspectiva de género y accesibilidad en las convocatorias, los instrumentos operativos y los registros del proceso, para hacer observable su aplicación.	19 a 21	Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua; Ley para la Inclusión y Desarrollo de las Personas con Discapacidad en el Estado de Chihuahua.	Incorporar criterios de inclusión, igualdad de oportunidades, no discriminación y perspectiva de género en la documentación y seguimiento del proceso de distribución docente, a partir de su integración en los instrumentos operativos como convocatorias y la generación de registros desagregados, con el propósito de hacer observable su aplicación durante la distribución y selección del personal.	Incluir una leyenda de igualdad de oportunidades y no discriminación en las convocatorias; definir criterios de accesibilidad y ajustes razonables; generar registros desagregados sobre participación y resultados de las convocatorias.	Criterios de inclusión, equidad y derechos humanos identificables y susceptibles de seguimiento en la distribución y selección del personal docente.	Planeación, programación, seguimiento y evaluación.

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema III. Coherencia	Definir tiempos de intervención por actor y etapa del proceso, con el propósito de favorecer la articulación y oportunidad de las actividades.	22 a 26	Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua, 2024; Manual de Organización de SEECH, 2021.	Establecer plazos de referencia para la revisión y validación de las convocatorias y propuestas de distribución docente, a partir de la definición de tiempos de intervención para las áreas involucradas, que favorezcan la articulación y oportunidad de las actividades que integran el proceso.	Acordar plazos para la elaboración, envío, revisión, emisión de observaciones, ajuste y validación de convocatorias y de la distribución del personal docente; incorporarlos en la carta de proceso y en la planeación semestral.	Secuencia operativa con tiempos de referencia para dar seguimiento a las revisiones y validaciones.	Planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.
Tema IV. Eficacia	Definir e implementar un mecanismo de gestión de riesgos ante vacantes y ausencias temporales del personal docente.	27 a 31	Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua, 2024; Manual de Organización de SEECH, 2021.	Establecer un mecanismo de prevención de riesgos ante ausencias del personal docente de educación normal y posgrado, mediante la identificación anticipada de licencias, años sabáticos, descargas para titulación y cambios de adscripción, a fin de prevenir interrupciones en la cobertura docente y favorecer la continuidad de los servicios educativos.	Identificar y registrar las ausencias docentes que permitan al Departamento de Educación Superior definir alternativas preventivas y de atención en coordinación con los centros de trabajo, valorando la redistribución de cargas y la disponibilidad de recursos humanos temporales entre instituciones, conforme a la normativa aplicable; así como establecer responsables y rutas de actuación; registrar las decisiones adoptadas.	Mayor trazabilidad de las acciones implementadas para atender contingencias y mantener la continuidad del servicio educativo.	Planeación, seguimiento y evaluación.
Tema IV. Eficiencia	Establecer mecanismos de seguimiento y actualización del proceso de distribución docente.	32 a 36	Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua, 2024; Manual de Procedimientos de SEECH, 2021.	Establecer mecanismos de seguimiento y actualización del proceso de distribución docente, a través de la definición de responsables de revisión, control de versiones y actualización de registros e instrumentos asociados, con el propósito de mantener vigente la referencia institucional ante cambios en la operación, la oferta académica o los criterios aplicables.	Designar responsables de actualización; establecer periodos de revisión; incorporar control de versiones, fecha de actualización y registro de modificaciones al instrumento documentado.	Instrumento institucional actualizado ante cambios en la operación, oferta académica, normativa y criterios aplicables.	Planeación, seguimiento y evaluación.
Tema IV. Eficiencia	Sistematizar la información utilizada para la distribución del personal docente mediante una base de datos digital sobre plantillas y perfiles docentes.	32 a 36	Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos	Sistematizar la información utilizada para la distribución del personal docente a través de base de datos en formato digital sobre las plantillas y perfiles	Definir los campos de información, responsables de captura y actualización, controles de acceso, mecanismos de consulta y	Información disponible para dar seguimiento a ajustes, validar la cobertura docente y consultar oportunamente la situación de cada centro de trabajo.	Programación, ejercicio y control, seguimiento y evaluación.

Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			Obligados; Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos y/o Servicios al Público de la Secretaría de la Función Pública del Estado de Chihuahua, 2024.	docentes, con el propósito de facilitar la trazabilidad de los ajustes y conocer oportunamente la situación de la cobertura docente en cada centro de trabajo.	rdirectrices para el resguardo de datos personales; vincular los registros existentes cuando sea procedente		