
Consultoría de Seguimiento de las Acciones Compensatorias.

Informe general.

7 de diciembre de 2012.

Lic. Edmundo Ramírez Martínez, Coordinador de la consultoría
M.A. María de la Luz Ramos Díaz, Coordinadora de campo
Ing. Germán Hinojosa Muñoz de Cote, Coordinador de campo

Abreviaciones

AAEM	Asesoría y Acompañamiento a Escuelas Multigrado (antes CACTE)
AC	Asesor Comunitario
AGE	Programa de Apoyo a la Gestión Escolar
APEC	Asociaciones Promotoras de Educación Comunitaria
APF	Asociaciones de Padres de Familia
API	Estrategia Asesoría Pedagógica Itinerante. También se le denomina API al Asesor Pedagógico Itinerante
ASE	Apoyo a la Supervisión Escolar
ATP	Asesor Técnico Pedagógico
Conafe	Consejo Nacional de Fomento Educativo
Consultoría	Consultoría de Seguimiento de las Acciones Compensatorias
CZ	Coordinador/a de Zona
EI	Educación Inicial
Fortalece	Fortalecimiento Comunitario para la Educación
IC	Instructor Comunitario
IETE	Integrante del Equipo Técnico Estatal
JS	Jefe de Sector
OEE	Órgano Ejecutor Estatal
PE	Promotor/a Educativo/a
RO	Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica (30 de diciembre de 2010 y 31 de diciembre de 2011)
SE	Supervisor Educativo
SM	Supervisor/a de Módulo
UE	Útiles Escolares
UPC	Unidad de Programas Compensatorios del Conafe

Contenido

Introducción	4
I. Método de trabajo	6
I.1. Mapeo de procesos	6
I.2. Diseño de una herramienta de recolección de datos.....	13
I.3. Elaboración del plan de visitas a las 31 entidades federativas.....	14
I.4. Aplicación de la herramienta de recolección de datos en los estados.....	15
I.5. Análisis de la información	16
II. Calificación del cumplimiento de los procesos	17
III. Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata .	26
III.1. Apoyo a la Gestión Escolar	26
III.2. Apoyo a la Supervisión Escolar.....	27
III.3. Asesoría Pedagógica Itinerante	28
III.4. Asesoría y Acompañamiento a Escuelas Multigrado	29
III.5. Educación Inicial	30
III.6. Fortalece	32
III.7. Útiles Escolares.....	32
IV. Conclusiones y recomendaciones	33
IV.1. Conclusiones generales	33
IV.2. Ambiente organizacional en los estados	34
IV.3. Recomendaciones.....	36
Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos.....	37

Introducción

El 13 de julio del 2012 el Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) encargó¹ a GR. TR. SC la realización de la consultoría denominada **Seguimiento de las Acciones Compensatorias** (Consultoría), con el objetivo general de:

revisar la operación de las acciones compensatorias para garantizar que la ejecución se realice de acuerdo con la normatividad y procesos establecidos, con el fin de detectar problemáticas y recoger experiencias de éxito que permitan mejorar los procesos operativos (*Apartado III de las Especificaciones Técnicas de la Consultoría*).

En particular, mediante la Consultoría el Conafe determinó que estaría persiguiendo los siguientes objetivos específicos (aplicables al ciclo 2011-2012):

- a. Verificar que se realicen las acciones [compensatorias] previstas de acuerdo con la normatividad establecida en las diferentes reglas de operación, manuales y lineamientos.
- b. Construir de todas las acciones compensatorias y del Proyecto Familia y Escuela [del Banco Mundial, préstamo 7859-ME], un catálogo de temas y aspectos relevantes a ser e revisados en las 31 delegaciones del Conafe.
- c. Integrar informes clasificados de la situación vigente al momento de la revisión, los cuales deberán incluir las problemáticas encontradas y las experiencias exitosas que puedan replicarse en otras delegaciones, tanto de las acciones con financiamiento de Banco Mundial como del resto de las acciones compensatorias.
- d. Presentar propuestas y recomendaciones que promuevan la mejora de los procesos operativos y administrativos del Proyecto Familia y Escuela y del resto de las acciones compensatorias, que permitan orientar las decisiones normativas sobre la operación.

Por acciones compensatorias se entienden las siguientes:

1 Apoyo a la Gestión Escolar (AGE)	} Incluidas en el Proyecto Familia y Escuela del Banco Mundial, préstamo 7859-ME
2 Asesoría Pedagógica Itinerante (API)	
3 Educación Inicial (EI)	
4 Fortalecimiento Comunitario para la Educación (Fortalece)	
5 Apoyo a la Supervisión Escolar (ASE)	
6 Asesoría y Acompañamiento a Escuelas Multigrado (AAEM) (antes CACTE)	
7 Útiles escolares (UE)	

Para lograr los objetivos antes señalados en cada una de estas siete acciones compensatorias, GR. TR. SC procedió de acuerdo al método de trabajo que se presenta en el Capítulo I de este informe.

¹ Contrato Conafe/Número 033/2102 del 13 de julio de 2012 adjudicado mediante invitación a cuando menos tres personas mixta de carácter nacional.

Introducción

Posteriormente, una vez aplicado dicho método en cada una de las 31 entidades federativas visitadas, GR. TR. SC procedió a generar la información siguiente:

- a. Informe detallado de cada estado, el cual se compone de:
 - Informe de actividades de la visita al estado. Los 31 informes se agregan como anexos a este informe general.
 - Anexo gráfico, mismo que se agrega al final de cada informe de actividades estatales.
 - Herramienta de recolección de datos. El archivo de cada una de las 31 herramientas se puede consultar en el CD anexo a este informe general.
- b. Calificación del cumplimiento de los procesos de cada acción compensatoria. Los gráficos agregados por proceso y por acción, así como el “ranking” de cada estado respecto a la media nacional, se presenta más adelante en el Capítulo II.
- c. Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata para cada acción (Capítulo III).
- d. Conclusiones y recomendaciones (Capítulo IV).
- e. Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos.



I. Método de trabajo

El método de trabajo propuesto por GR. TR. SC para la realización de la consultoría consistió de los siguientes puntos:

1. Mapeo de procesos.
2. Diseño de una herramienta de recolección de datos.
3. Elaboración del plan de visitas a las 31 entidades federativas.
4. Aplicación de la herramienta de recolección de datos en los estados.
5. Análisis de la información.

I.1. Mapeo de procesos

La primera etapa de la consultoría consistió en elaborar un mapa de los procesos sustantivos de cada una de las siete acciones compensatorias sujetas a revisión. Para ello, GR. TR. SC estudió y analizó los diversos documentos normativos y operativos proporcionados por el Conafe, destacando por su importancia los siguientes:

- Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica (30 de diciembre de 2010 y 31 de diciembre de 2011) (en lo sucesivo RO).
- Manual de Procedimientos de las Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica (enero 2009).
- Manual de Políticas para la Operación del Proyecto Familia y Escuela (julio 2010).
- *Project Appraisal Document* del préstamo 7859-MX del Banco Mundial.
- Guías Operativas Preescolar y Primaria y Telesecundaria de AGE (ciclo escolar 2011.2012).
- Lineamientos Normativos y Operativos de la Estrategia Asesoría Pedagógica Itinerante en Escuelas Compensadas por Conafe (enero 2012).
- Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios (ciclo 2011-2012).
- Guía Operativa de Fortalecimiento Comunitario para la Educación (tercera ed. 2011).

Asimismo, de cada acción compensatoria, el Conafe proporcionó los universos de atención para el ciclo 2011-2012 y las bases datos e información relevante de las diversas figuras educativas y asociativas, con el fin de que GR. TR. SC identificara los medios de verificación de cada proceso, por un lado, y dimensionara el trabajo a realizar en cada entidad, por otro.

El resultado de este ejercicio se aprecia en los siguientes siete cuadros:²

² El mapa de procesos de cada una de las siete acciones compensatorias formó parte del primer entregable de la consultoría, el cual en su momento fue validado por la Unidad de Programas Compensatorios del Conafe (UPC).

Método de trabajo

Apoyo a la Gestión Escolar (AGE)	
Objetivo (Guías Operativas Preescolar y Primaria y Telesecundaria Ciclo escolar 2011-2012)	<p>- Promover y fortalecer la participación social en torno a la vida escolar, contribuyendo a consolidar una cultura de colaboración, respeto y corresponsabilidad entre autoridades educativas, docentes, padres de familia y alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar a los padres de familia los conocimientos y habilidades que les permitan comprender las responsabilidades y facultades de la Asociación de padres de familia (APF) para administrar y comprobar los recursos del fondo de AGE, para el mejoramiento del servicio educativo de su comunidad. - Fomentar una cultura de corresponsabilidad, participación, transparencia y rendición de cuentas en la administración de los recursos comunitarios para resolver las necesidades más apremiantes de la escuela, así como para promover el interés constante de los padres de familia en los asuntos educativos de sus hijos.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Notificación al director de la escuela por parte del Jefe de Sector (JS) o el Supervisor Escolar (SE)	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de escuelas AGE apoyadas en el estado en el ciclo 2011-2012. - Solicitar evidencia o apoyar con entrevista para validar que el JS o el SE realizó este proceso. 	Delegación/OEE
2		Selección del Asesor Comunitario (AC)	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de AC. - Expediente del AC. 	
3		Integración del expediente de la APF	<ul style="list-style-type: none"> - Expediente de la APF. 	
4	Ejecución	Capacitación y asesoría a la APF	<ul style="list-style-type: none"> - Expediente del AC. - Expediente de la APF. - Otros medios de verificación que utilice el OEE para este proceso. 	Delegación/OEE
5		Elaboración del Plan de Mejoras de la Escuela		
6		Entrega de apoyo a la APF		
7		Comprobación del gasto por parte de la APF		
8		Entrega de apoyo al AC		

Método de trabajo

Apoyo a la Supervisión Escolar (ASE)	
Objetivo (Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica para el 2012)	Subsidios económicos que se otorgan a los Supervisores Escolares (SE) y Jefes de Sector (JS) de las escuelas de educación básica del sistema regular compensatorio. El subsidio se otorga a estas figuras quienes se comprometen en forma voluntaria e individual a cumplir las actividades para la atención de escuelas, docentes, madres y padres de familia.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Oficialización del SE	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de SE y JS - Notificación sobre escuelas a atender - Expediente del SE - Expediente del JS 	OEE
2		Oficialización del JS		
3	Ejecución	Realización de actividades trimestrales de supervisión escolar por parte del SE	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte y cronograma de visitas (Expediente) del SE - Reporte y cronograma de visitas (Expediente) del JS - Otros medios de verificación que utilice la Delegación o el OEE para estos procesos. 	OEE/Delegación
4		Realización de actividades trimestrales de supervisión escolar por parte del JS		
5		Entrega de apoyos al SE	<ul style="list-style-type: none"> - Información trimestral de la dispersión del recurso - Desgloses presupuestales, bases de cálculo y reportes quincenales 	
6		Entrega de apoyos al JS		

Método de trabajo

Asesoría Pedagógica Itinerante (API)	
Objetivo (Lineamientos Normativos y Operativos de la Estrategia Asesoría Pedagógica Itinerante en Escuelas Compensadas por Conafe. Enero 2012)	<p>- Realizar acciones de intervención pedagógica que permitan mejorar los aprendizajes de las niñas y niños en situación de desventajas en el desempeño escolar en escuelas rurales multigrado de educación básica del nivel primaria del ámbito compensado por Conafe y apoyar a los docentes titulares con estrategias que les permita mejorar los procesos educativos que suceden en el aula, involucrando la participación de los padres de familia.</p> <p>- Contribuir en la mejora de los resultados de aprendizaje en el pensamiento matemático y habilidades comunicativas, de niñas y niños de escuelas rurales multigrado de educación básica del ámbito compensado por Conafe del nivel primaria en situación de desventaja en el desempeño escolar, previamente identificados mediante una evaluación diagnóstica.</p> <p>- Apoyar a los docentes titulares en la identificación y priorización de necesidades de aprendizaje de los alumnos, así como en la elaboración de planes para mejorar los resultados de aprendizaje.</p> <p>- Proponer acciones de intervención pedagógica para ser analizadas de manera conjunta con los docentes titulares y Asesores Técnico Pedagógicos (ATP), tendientes a mejorar los aprendizajes de los niños.</p> <p>- Desarrollar estrategias para que madres y padres de familia participen en el proceso educativo de sus hijas e hijos.</p>

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Selección y oficialización del API	- Expediente del API	Delegación/OEE
2		Capacitación del API		
3	Ejecución	Implementación de la asesoría por parte del API	- Expediente del API	Delegación/OEE
4		Entrega del apoyo al API		

Método de trabajo

Asesoría y Acompañamiento a Escuelas Multigrado (AAEM) (antes CACTE)	
Objetivo (Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica para el 2011)	Proporcionar asesoría técnico pedagógica a docentes y directores de centros escolares de educación básica multigrado: unidocentes, bidocentes y tridocentes, ubicados en zonas rurales e indígenas.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Oficialización del Integrante del Equipo Técnico Estatal (IETE)	- Padrón de IETE - Expediente del IETE	OEE
2		Oficialización del Asesor Técnico Pedagógico (ATP)	- Padrón de ATP - Expediente del ATP	
3	Ejecución	Integración del Plan Anual de Acciones de Asesoría para la Atención a Escuelas Multigrado	- Oficio dictamen favorable del Plan Anual de Acciones de Asesoría para la Atención a Escuelas Multigrado	OEE/Delegación
4		Realización semestral de eventos de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las prácticas de asesoría de IETE y ATP	- Agendas de trabajo de los eventos de asistencia técnica para el fortalecimiento de las prácticas de asesoría - Oficio dictamen favorable de las agendas de trabajo (2 por ciclo) - Listado de asistencia con firmas autógrafas de los eventos de asistencia técnica	
5		Realización de actividades cuatrimestrales por parte de los IETE (evidencias para recibir el incentivo)	- Expediente del IETE	OEE
6		Realización de actividades cuatrimestrales por parte de los ATP (evidencias para recibir el incentivo)	- Expediente del ATP	OEE
7		Entrega de apoyos de cuatrimestrales (tres al año) al IETE	- Listas firmadas	OEE/Delegación
8		Entrega de apoyos cuatrimestrales (3 al año) al ATP	- Listas firmadas	

Método de trabajo

Educación Inicial (EI)	
Objetivo (Educación Inicial del Conafe. Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios. Ciclo 2011-2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer orientación y apoyo a mujeres embarazadas, padres de familia y personas que participan en el cuidado y la crianza de infantes menores de cuatro años de edad de comunidades rurales e indígenas con alta marginación o rezago social, con el fin de enriquecer las prácticas de crianza y favorecer el desarrollo integral de los niños. - Favorecer el desarrollo de competencias de niños menores de cuatro años. - Promover el desarrollo de competencias en madres, padres y cuidadores que les permitan enriquecer sus prácticas de crianza a través de sesiones. - Promover en las embarazadas el autocuidado y establecimiento de vínculos afectivos con el bebé en gestación. - Impulsar la participación de los hombres en la crianza de los infantes. - Propiciar una cultura a favor de la primera infancia mediante la participación de la familia y la comunidad en el cuidado y la educación de los niños. - Propiciar el desarrollo de competencias de los niños menores de cuatro años para apoyar su transición de la EI a la básica.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Selección y oficialización del Promotor Educativo (PE)	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de PE, SM y CZ - Expediente del PE - Expediente del SM - Expediente del CZ 	Delegación/OEE
2		Selección y oficialización del Supervisor de Módulo (SM)		
3		Selección y oficialización del Coordinador de Zona (CZ)		
4		Formalización del Comité de Participación Comunitaria en favor de la primera infancia (CPC)		
5	Ejecución	Realización de las Sesiones de Intervención Pedagógicas por parte del PE, SM y CZ	<ul style="list-style-type: none"> - Expediente del PE - Expediente del SM - Expediente del CZ - Expediente del CPC - Expediente del control de las sesiones pedagógicas 	Delegación/OEE
6		Realización de eventos de formación para Equipos Técnicos Estatales, Coordinadores de Enlace, CZ, SM y PE		
7		Distribución de materiales		
8		Entrega de apoyos al PE, SM y CZ		

Método de trabajo

Fortalece	
Objetivo (Manual de Políticas para la Operación del Proyecto Familia y Escuela)	Apoyar con recursos económicos a través de las Asociaciones Promotora de Educación Comunitaria (APEC), a las comunidades que cuentan con servicios del Conafe de preescolar, primaria o secundaria, para que realicen acciones de mantenimiento, adquisición de material didáctico y servicios básicos, mediante un programa de trabajo que identifique las necesidades prioritarias.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Organización	Capacitación a Instructores Comunitarios (IC)	- Estrategia de capacitación a Instructores Comunitarios (IC)	Delegación
2		Formalización de la APEC	- Expediente de la APEC	
3	Ejecución	Entrega del material (1 Guía y 1 Poster por comunidad)	- Expediente de la APEC	Delegación
4		Capacitación de la APEC		
5		Formulación del Programa de Trabajo		
6		Entrega de apoyo a la APEC		
7		Comprobación del gasto, incluyendo los relacionados con la entrega de material		

Útiles Escolares (UE)	
Objetivo (Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica para el 2012)	Apoyar con paquetes de útiles escolares a alumnos de primaria y secundaria (en su modalidad de telesecundaria). El contenido de los paquetes podrá ser modificado por el Conafe dependiendo de la disponibilidad presupuesta.

	Fase	Proceso a ser revisado	Medio de Verificación	Agencia que proporciona la información
1	Ejecución	Distribución de UE hacia los almacenes que previamente fueron autorizados por el Conafe a los Órganos Ejecutores Estatales (OEE)	- Matriz de Distribución a los almacenes (notas de remisiones de "IEPSA")	Delegación/OEE
2		Entrega de los UE en las escuelas beneficiadas	- Informe final de distribución de materiales	

I.2. Diseño de una herramienta de recolección de datos

El siguiente paso del método propuesto por GR. TR. SC fue el diseño y construcción de una herramienta que permitiera recabar datos para evaluar el grado de cumplimiento de los procesos sustantivos de cada acción compensatoria. Se requería un instrumento con los siguientes atributos:

1. De fácil aplicación, porque el número de días que el equipo de trabajo de la consultoría tendría para laborar en cada estado era muy reducido (en promedio tres días para cubrir un promedio de seis acciones compensatorias).
2. Suficientemente flexible, ya que la variedad de acciones y figuras a entrevistar era bastante amplia.
3. Que permitiera que el análisis de resultados fuera expedito, confiable y preciso, considerando que se recabarían datos de 31 entidades federativas.

La herramienta que se diseñó en excel cumple con estos atributos y presenta, además, las siguientes características:

- a. Para cada acción compensatoria existen tres apartados:
 - i. El mapa de procesos, como una guía general de apoyo para el recolector de información.
 - ii. Un formato para recabar la información de cada subproceso/punto de revisión, con base en una revisión documental exhaustiva basada ésta en la normatividad de la acción.
 - iii. Un formato para recolectar opiniones de cada subproceso punto de revisión, con base en una entrevista a personas clave, basada ésta en el formato anterior.
- b. En el caso del formato de revisión documental, se decidió que a cada subproceso punto de revisión se le asignaría una calificación basada en el grado de cumplimiento respectivo. De esta manera, se puede obtener la calificación del proceso general de cada acción en cada estado.
- c. Asimismo, en el caso del formato de entrevista, también se puede obtener la calificación respectiva de cada proceso, logrando así una comparación valiosa entre lo que el entrevistado reporta y lo que se halla en la revisión documental, para cada proceso.
- d. Adicionalmente, en el caso de las acciones de ASE y AAEM, en la herramienta se incorporaron dos formatos tipo cuestionario donde a los entrevistados se le solicitaba contestar a preguntas específicas formuladas por el personal de la UPC.

Es importante señalar que esta herramienta fue diseñada y construida por el equipo principal de GR. TR. SC: el Lic. Edmundo Ramírez, en su carácter de Coordinador de la Consultoría, y la M.A. María de la Luz Ramos Díaz y el Ing. Germán Hinojosa Muñoz de Cote, ambos en su carácter de Coordinadores de Campo responsables de las actividades a ser realizadas en las 31 entidades federativas. Por su parte, el proceso de validación a cargo del Conafe requirió de al menos tres reuniones de trabajo con el equipo de la firma, en la que se revisó cada uno de los 43 procesos y 90 subprocesos punto de revisión del que constan las herramientas de revisión documental y entrevistas, además de los dos cuestionarios adicionales para ASE y AAEM.

La herramienta de recolección de datos es la parte central del segundo entregable de la Consultoría, misma que fue validada en su momento por la UPC.

I.3. Elaboración del plan de visitas a las 31 entidades federativas

La tercera fase de la Consultoría consistió en proponer al Conafe el Plan de Visitas a los 31 estados del país. Para ello, GR. TR. SC instaló dos grupos de trabajo que cubrirían en paralelo distintas entidades federativas a fin de avanzar en la recolección de la información de la manera más rápida posible. El siguiente es el plan final acordado con la UPC:

Mes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes					
Septiembre	03/09/2012	Hidalgo	04/09/2012	Hidalgo	05/09/2012	Hidalgo	06/09/2012		07/09/2012	
	10/09/2012	Tamaulipas	11/09/2012	Tamaulipas	12/09/2012		13/09/2012	Coahuila	14/09/2012	Coahuila
	Zacatecas		Zacatecas		Zacatecas					
	17/09/2012		18/09/2012		19/09/2012	Chihuahua	20/09/2012	Chihuahua	21/09/2012	Chihuahua
							Yucatán		Yucatán	
Octubre	24/09/2012	Nuevo León	25/09/2012	Nuevo León	26/09/2012	Durango	27/09/2012	Durango	28/09/2012	Durango
	Campeche		Campeche		Tabasco		Tabasco		Tabasco	
	01/10/2012		02/10/2012		03/10/2012		04/10/2012		05/10/2012	
	08/10/2012	Sonora	09/10/2012	Sonora	10/10/2012	Sinaloa	11/10/2012	Sinaloa	12/10/2012	Sinaloa
	Chiapas		Chiapas		Chiapas		Chiapas			
Noviembre	15/10/2012	Veracruz	16/10/2012	Veracruz	17/10/2012	Veracruz	18/10/2012	Veracruz	19/10/2012	
	Morelos		Morelos							
	22/10/2012		23/10/2012	Puebla	24/10/2012	Puebla	25/10/2012	Puebla	26/10/2012	Puebla
	Estado de México		Estado de México		Estado de México		Quintana Roo		Quintana Roo	
	29/10/2012		30/10/2012		31/10/2012	Tlaxcala	01/11/2012	Tlaxcala	02/11/2012	
	Guerrero		Guerrero		Guerrero		Guerrero			
	05/11/2012	Querétaro	06/11/2012	Querétaro	07/11/2012	Guanajuato	08/11/2012	Guanajuato	09/11/2012	Guanajuato
	Baja California		Baja California				Baja California Sur		Baja California Sur	
	12/11/2012	Aguascalientes	13/11/2012	Aguascalientes	14/11/2012	San Luis Potosí	15/11/2012	San Luis Potosí	16/11/2012	San Luis Potosí
					Jalisco		Jalisco		Jalisco	
	19/11/2012		20/11/2012	Oaxaca	21/11/2012	Oaxaca	22/11/2012	Oaxaca	23/11/2012	Oaxaca
			Michoacán		Michoacán		Michoacán			
	26/11/2012		27/11/2012		28/11/2012		29/11/2012		30/11/2012	
	Nayarit		Nayarit				Colima		Colima	

Método de trabajo

Al respecto de este plan debe tomarse en cuenta lo siguiente:

1. Hidalgo (sombreado en color amarillo) fue el estado piloto en el que se probó la Herramienta de recolección de datos. Esto tuvo lugar del 3 al 5 de septiembre del 2012 con buenos resultados:
 - a. La Herramienta resultó ser ágil en su manejo y flexible para efectos de recolectar datos. Por ello, requirió pocos ajustes.
 - b. El número promedio de expedientes por acción compensatoria que se pudo revisar en el estado (Delegación del Conafe y OEE) fue de cinco, tomando en cuenta que el número de días de visita fue de tres, y que las siete acciones compensatorias estuvieron presentes en esta entidad federativa.
 - c. Se pudo entrevistar al menos a una figura educativa de cada acción compensatoria.
 - d. Se pudieron realizar al menos dos visitas de campo para realizar entrevistas “in situ” a figuras educativas y asociativas.
 - e. Cuatro funcionarias de la Unidad de Programas Compensatorios del Conafe acompañaron al equipo de la consultoría en este estado piloto, y dos de ellas permanecieron los tres días de trabajo en todas las revisiones documentales y entrevistas realizadas.



2. El resto de las 30 entidades federativas se repartió en dos equipos:

- a. El equipo comandado por la M.A. María de la Luz Ramos Díaz, en calidad de Coordinadora de Campo, y la Lic. Xarene Piña, encargada de la revisión documental. Ellas visitaron los estados sombreados de color rosa.
- b. El equipo dirigido por el Ing. Germán Hinojosa Muñoz de Cote, como Coordinador de Campo, y el Lic. León F. Plata, encargado de la revisión documental. Ellos visitaron los estados en azul.

3. La calendarización de las visitas requirió de la Unidad de Programas Compensatorios del Conafe gran capacidad de convocatoria y organización, que fue fundamental para realizar el trabajo en tiempo y forma.

I.4. Aplicación de la herramienta de recolección de datos en los estados

La Herramienta de recolección de datos comenzó a ser aplicada por los dos equipos de trabajo de GR. TR. SC a partir del 10 de septiembre del 2012, luego de haber sido probada y validada de forma piloto en el estado de Hidalgo. Las estadísticas generales de su aplicación y uso, incluyendo Hidalgo, son las siguientes:

- 31 delegaciones y OEE visitadas en igual número de entidades federativas.
- 88 días de viaje invertidos para atender 84 días de trabajo efectivos.
- 880 expedientes revisados.
- 547 entrevistas realizadas.

Método de trabajo

-
- 31 informes de actividades de visita a cada estado, elaborados y entregados a la UPC para su validación.³
 - En los 16 estados donde la visita se extendió por más de dos días, los equipos de trabajo de la Consultoría acudieron a realizar las entrevistas a las figuras educativas en escuelas y comunidades cercanas a la Delegación o al OEE, excepto en Chiapas por problemas climatológicos y de logística local.
 - En todos los estados se entrevistaron a los responsables de las acciones compensatorias en el OEE y la Delegación, además de las figuras educativas y asociativas que las autoridades estatales pudieron contactar para este efecto, ya fuese que ellos acudieran al OEE o a la Delegación, o bien, que el equipo de la Consultoría acudieran a las escuelas o comunidades, según fuese el caso.

El apoyo recibido por parte de las Delegaciones fue excelente, tanto en la parte logística como en los actos de presentación con el OEE.

En la mayoría de las visitas se realizaba una llamada previa con la Enlace de Acciones Compensatorias de la Delegación para reafirmar los términos de la visita, de acuerdo a la agenda acordada, la cual, salvo circunstancias especiales del OEE o del propio estado, se mantenía en su versión original.

Una vez en la Delegación, se llevaba a cabo una reunión inicial en la que en la mayoría de los casos se contaba con la presencia del Delegado, y se sugería que además estuviera presente el Área de Servicios Administrativos, el Área de Información y Apoyo Logístico y, en algunas ocasiones, la Jefa de Programas Educativos, con la finalidad de conocer sus funciones y, a partir de ahí, determinar quiénes tendrían injerencia en las entrevistas y revisión documental. Cabe mencionar que en la reunión inicial se explicaba la finalidad de la consultoría, se organizaban los tiempos y la documentación que se debían entregar para revisión.

Alrededor de las 13:30 hrs. del mismo día, el equipo consultor se trasladaba al OEE para llevar a cabo la reunión inicial en sus instalaciones. En la mayoría de los casos se contó con la presencia de sus titulares y de todos los responsables de las acciones compensatorias. Se explicaba la finalidad de la consultoría, se organizaban los tiempos, se identificaban a las personas responsables de la entrega de documentación y el tipo de documentación que se necesitaría. Y finalmente se organizaban las figuras a entrevistar, evaluando la posibilidad de acudir a campo.

Para llevar a cabo la revisión los OEE asignaron espacios físicos pertinentes.

Es importante señalar que, en algunas entidades federativas, una parte de la información documental que iba a ser revisada no fue proporcionada al equipo consultor, ya fuese porque el encargado de resguardar la misma no estaba presente al momento de la revisión, o porque la documentación no estaba disponible al momento de la visita. Sin importar la causa, en estos casos se calificó con “cero” al subproceso/punto de revisión respectivo, lo que provocó que los promedios de calificación de algunos estados bajaran considerablemente. Las explicaciones de cada caso en particular se encuentran documentadas en las Herramientas de recolección de datos de cada estado en el CD anexo a este informe.

I.5. Análisis de la información

Finalmente, la última etapa de la Consultoría consistió en sistematizar, estudiar y analizar la información recabada en los estados. El resultado de esta etapa es materia del siguiente capítulo del presente informe general.

³ Cada informe fue entregado a la UPC para su revisión dentro de la siguiente semana después de haber realizado la visita. Los 31 informes fueron entregados, a su vez, por dicha unidad a las Delegaciones unos cuantos días después.

II. Calificación del cumplimiento de los procesos

En cada entidad federativa se aplicó la Herramienta de recolección de datos con el fin de recabar información para evaluar cada uno de los procesos sustantivos de cada una de las siete acciones compensatorias sujetas a revisión. La Herramienta consta de dos partes:

- a. Un apartado de subprocessos/puntos de revisión alimentado por información proveniente del examen documental. Cada subprocesso/punto de revisión fue sujeto de una calificación, la cual fue asignada por el Profesional de Apoyo⁴ con base en el mérito, abundancia y precisión de la información proporcionada por la Delegación y el OEE. De esta manera, es posible medir el grado de cumplimiento del proceso en su conjunto para cada una de las siete acciones.
- b. Un apartado de subprocessos/puntos de revisión alimentado por información proveniente de las entrevistas efectuadas en la Delegación, el OEE y campo. Cada subprocesso/punto de revisión fue sujeto de una calificación, la cual fue asignada por el Coordinador de Campo⁵ con base en el mérito de las respuestas y el conocimiento percibido del entrevistado. De esta manera, es posible medir el grado de cumplimiento del proceso en su conjunto para cada acción desde el punto de vista del entrevistado.



Con base en lo anterior, se logró establecer para cada estado una calificación para cada proceso de cada acción compensatoria, desde el punto de vista de la revisión documental, y su relación con los resultados globales de los entrevistados. Una calificación del 100% significa que el proceso se cumple en su totalidad de acuerdo a la normatividad.

En términos generales, ambas evaluaciones (la documental y la basada en entrevistas) coinciden, es decir, hay congruencia entre lo que se tiene documentado en los expedientes y lo que se dice; sin embargo, es interesante observar que:

1. En algunos casos, el grado de cumplimiento percibido por parte de los entrevistados respecto de los procesos de las acciones compensatorias es mayor que el registrado por la revisión documental, es decir, se reporta verbalmente que los procesos si se cumplen pese a que la evidencia documental refleja un grado de cumplimiento menor. Esto sugiere:
 - Que los entrevistados tienen mayor información respecto del cumplimiento de los procesos de las acciones compensatorias que la que existe en los expedientes de las mismas. Dicho de otra manera: que la normatividad se cumple pese a que la evidencia documental no respalde dicho cumplimiento.

⁴ Los Profesionales de Apoyo son los miembros del equipo consultor que acompañaron a los Coordinadores de Campo de GR. TR. SC a las visitas a las 31 entidades federativas. Su trabajo fue el de realizar el examen documental de las acciones compensatorias con base en un muestreo aleatorio de cinco expedientes (en promedio) por acción.

⁵ Los Coordinadores de Campo son los miembros del equipo consultor encargados de dirigir las acciones de revisión en cada entidad federativa.

Calificación del cumplimiento de los procesos

- Que los entrevistados no conocen bien las evidencias que deben cumplirse para afirmar que un proceso está cumplido.
- Que los entrevistados prefieren reportar que si se cumplen los procesos pese a saber que las evidencias físicas no lo reflejan así.
- Que no existe una buena coordinación entre áreas.

2. En algunos otros casos, el grado de cumplimiento percibido por parte de los entrevistados es menor que el registrado por la revisión documental, es decir, se reporta verbalmente que los procesos no se cumplen totalmente pese a que la evidencia documental refleja un grado de cumplimiento mayor. Esto sugiere:

- Que los entrevistados no conocen bien las evidencias que se tienen registradas en los expedientes de las acciones.
- Que los entrevistados no están al tanto de las actividades de registro de la evidencia documental.
- Que no existe una buena coordinación entre áreas.

Es importante señalar que al final del presente informe, como un apéndice, se encuentra descrita a detalle la “**Metodología de evaluación comparativa de procesos**” que GR. TR. SC utilizó para efectos de evaluar y asignar las calificaciones de los procesos sustantivos de cada una de las siete acciones compensatorias.



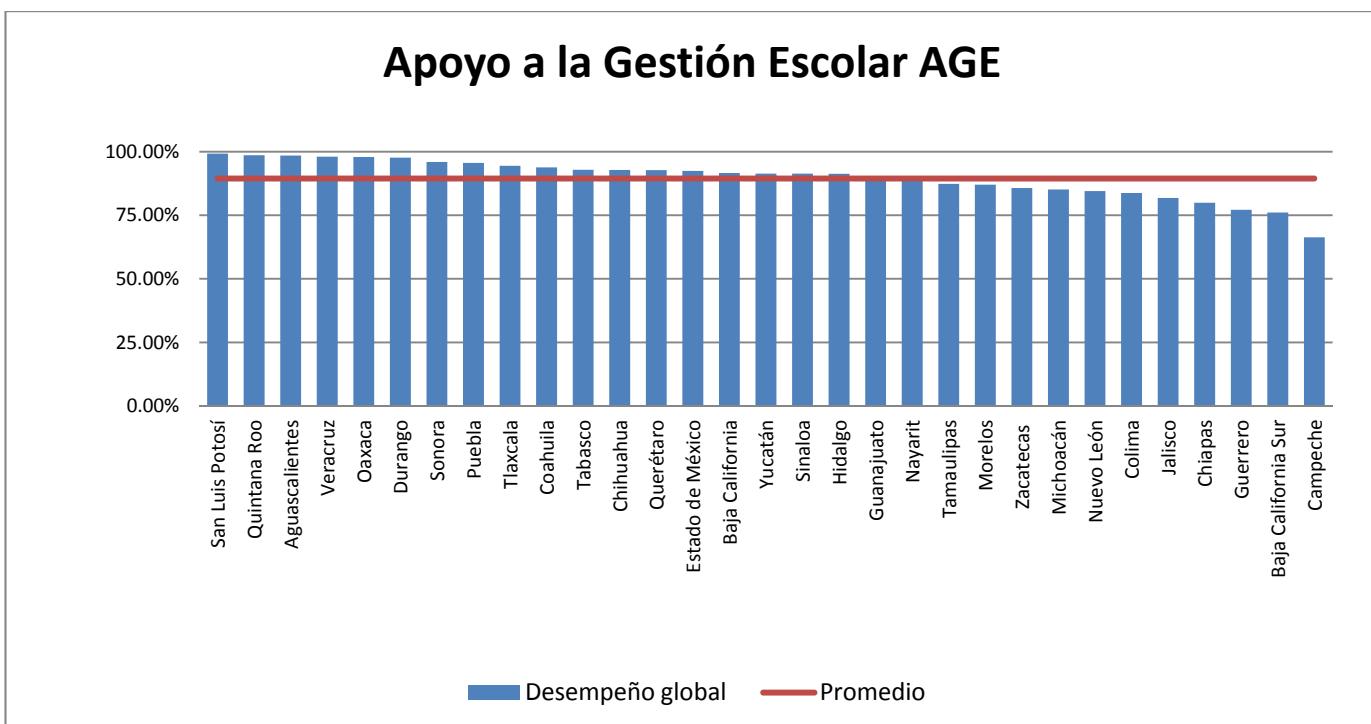
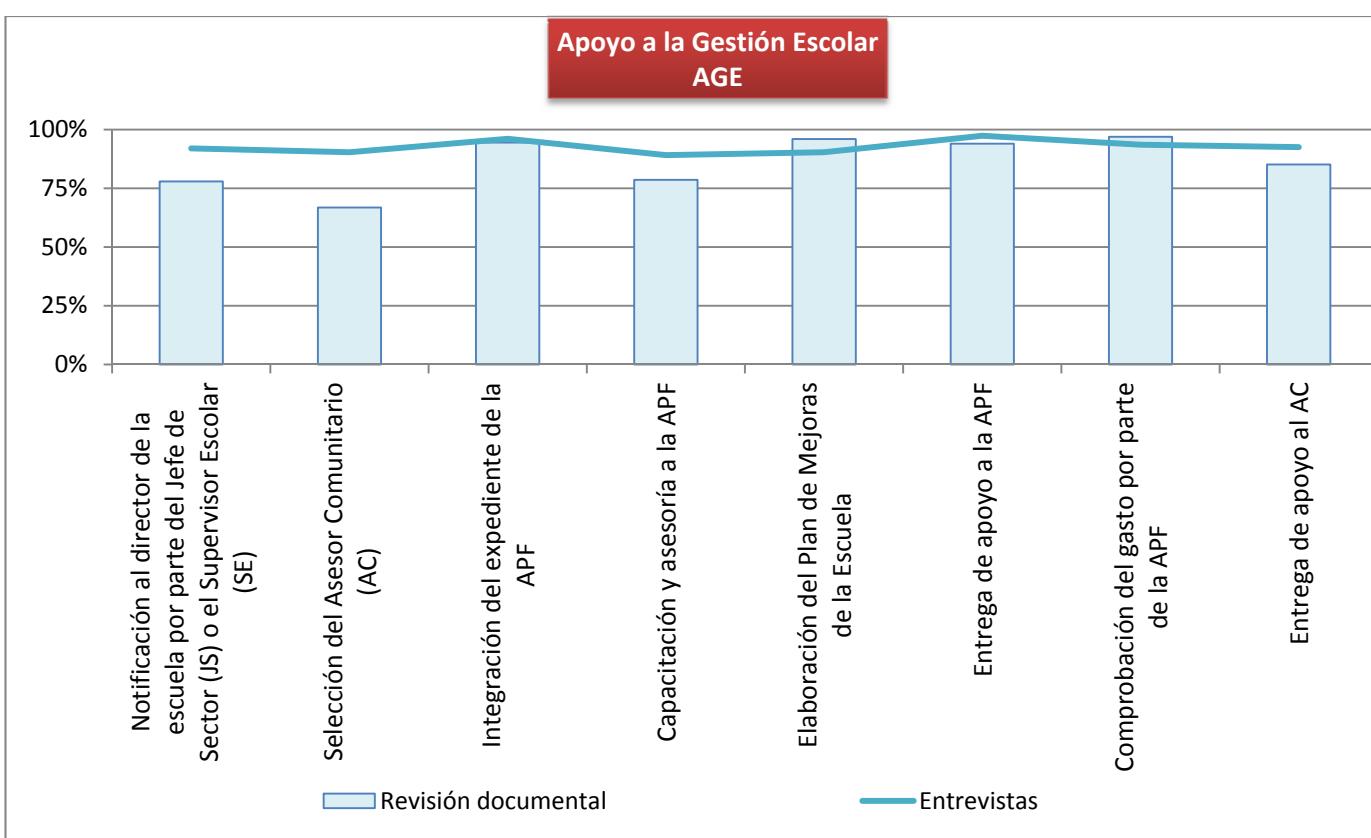
En cada informe detallado estatal se anexan los gráficos de cada acción compensatoria, donde se pueden observar las calificaciones obtenidas en cada proceso, tanto del examen documental como del basado en las entrevistas.

Es importante recalcar que, en algunas entidades federativas, una parte de la información documental que iba a ser revisada no fue proporcionada al equipo consultor, ya fuese porque el encargado de resguardar la misma no estaba presente al momento de la revisión, o porque la documentación no estaba disponible al momento de la visita. Sin importar la causa, en estos casos se

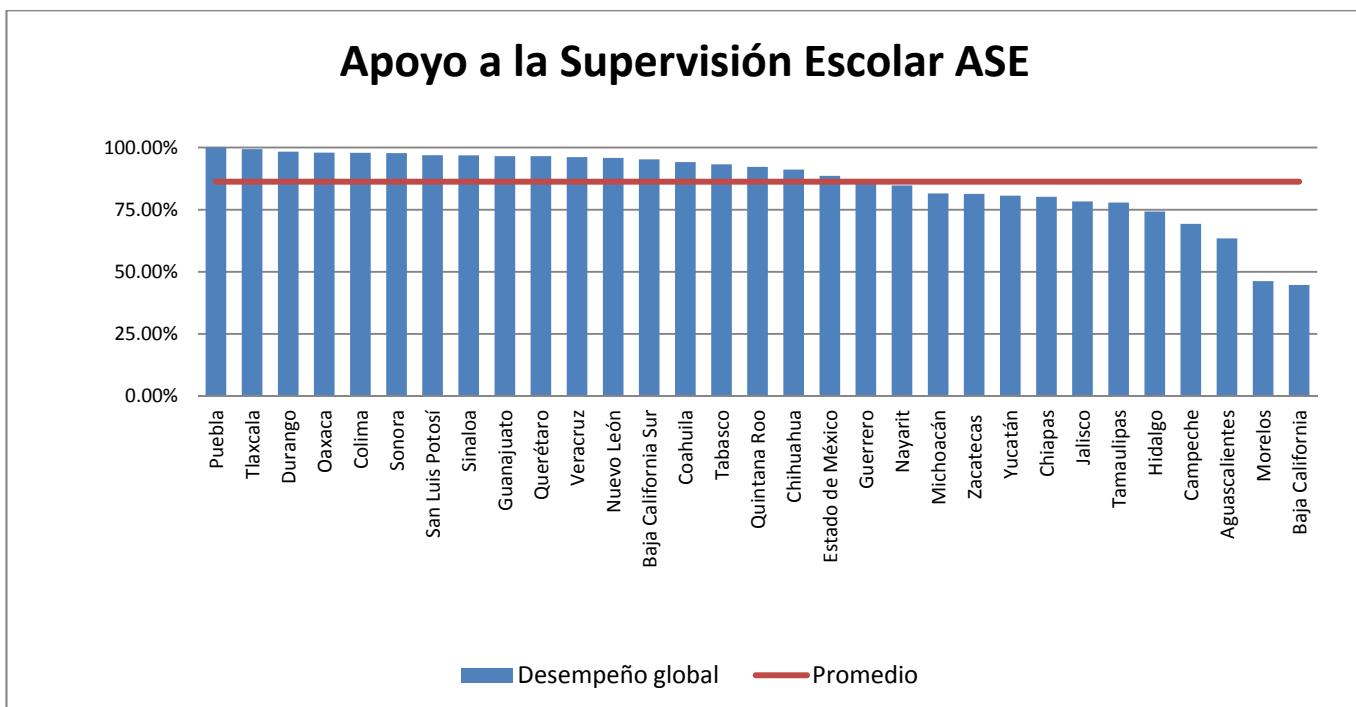
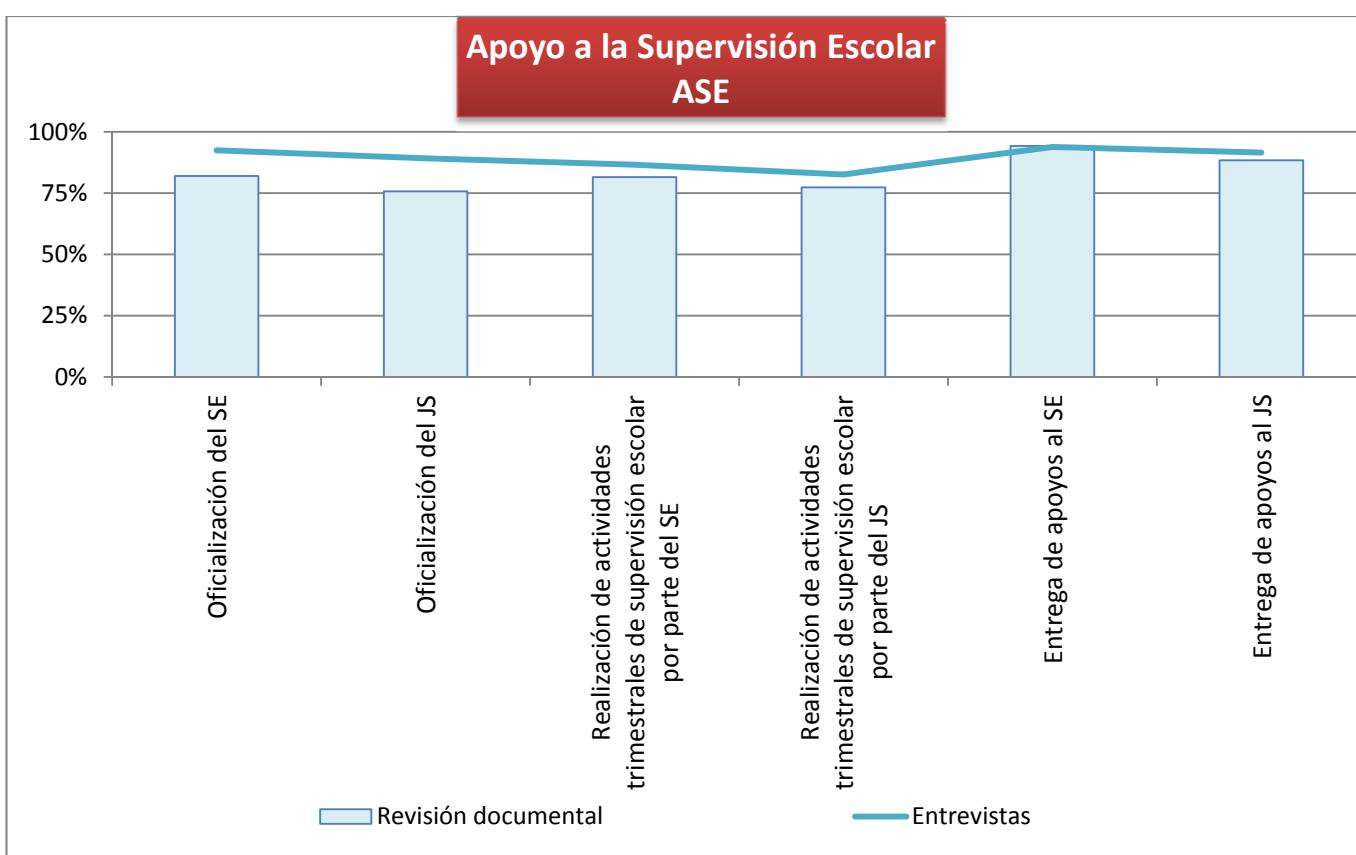
calificó con “cero” al subproceso/punto de revisión respectivo, lo que provocó que los promedios de calificación de algunos estados bajaran considerablemente. Las explicaciones de cada caso en particular se encuentran documentadas en las Herramientas de recolección de datos de cada estado en el CD anexo a este informe.

Con base en las 31 Herramientas de recolección de datos generadas se logró generar el agregado nacional, el cual se muestra a continuación:

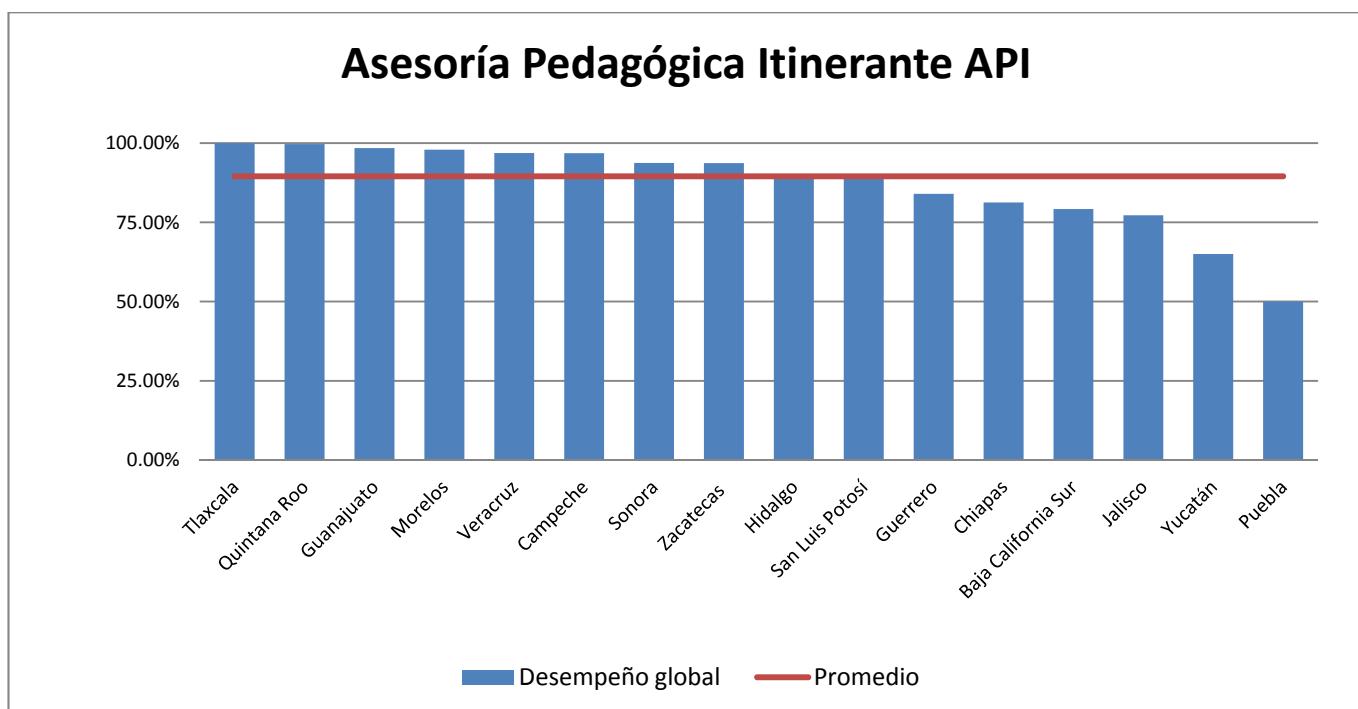
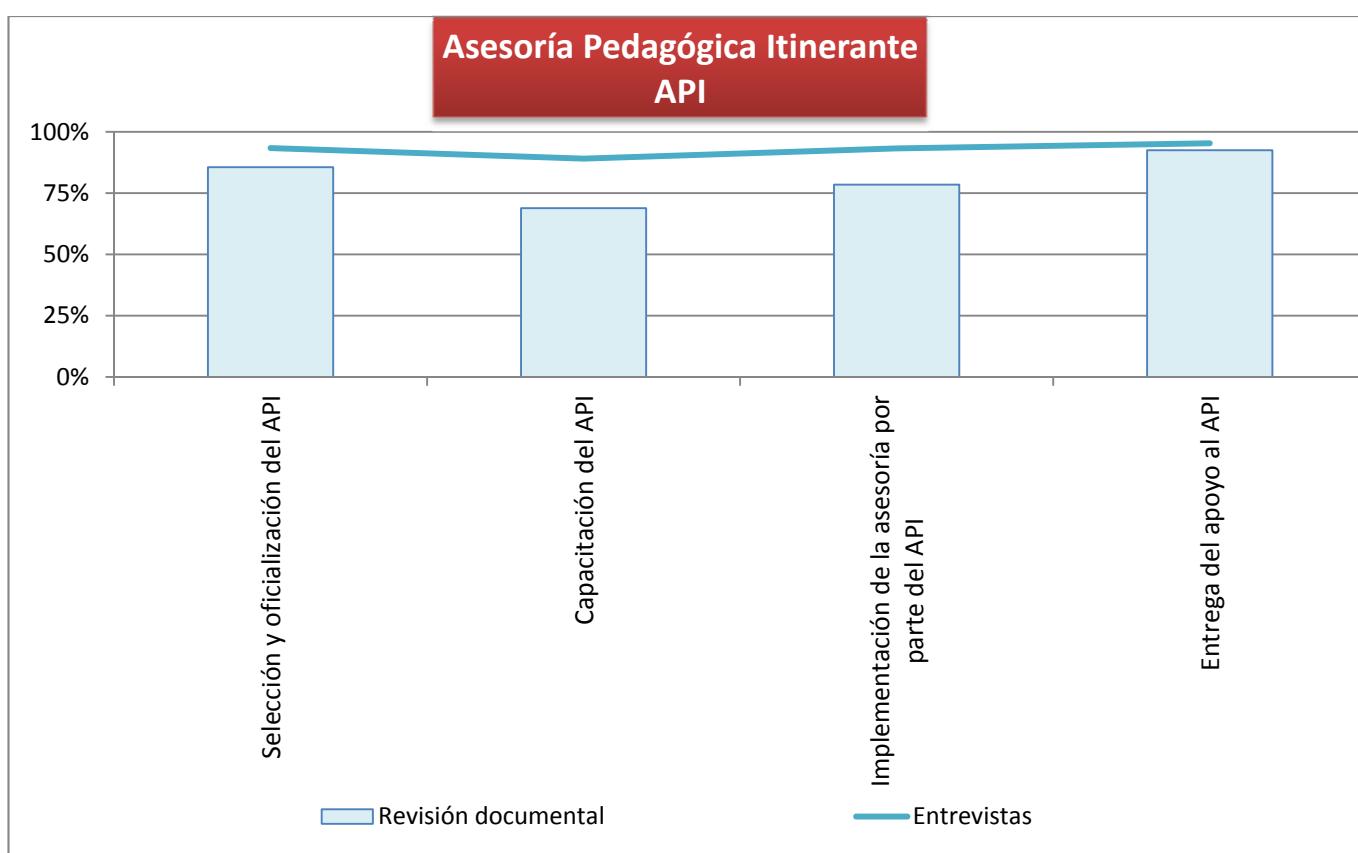
Calificación del cumplimiento de los procesos



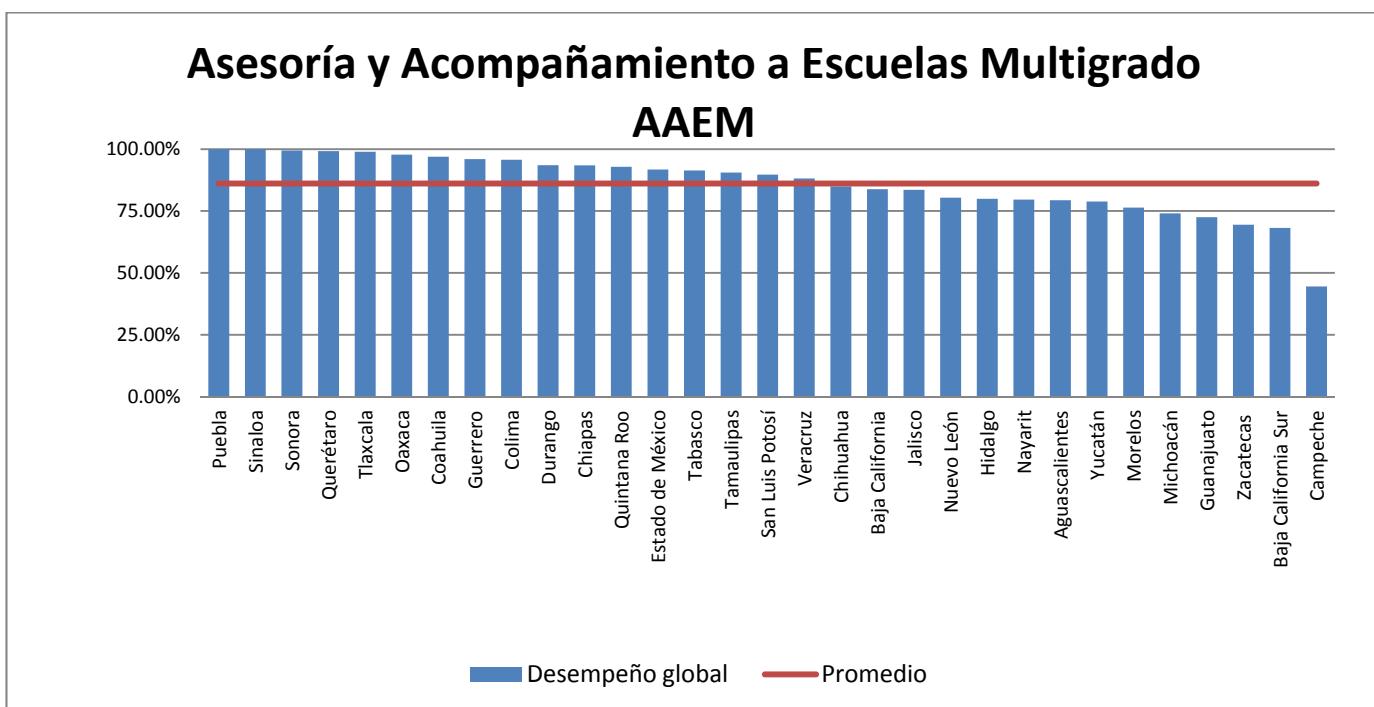
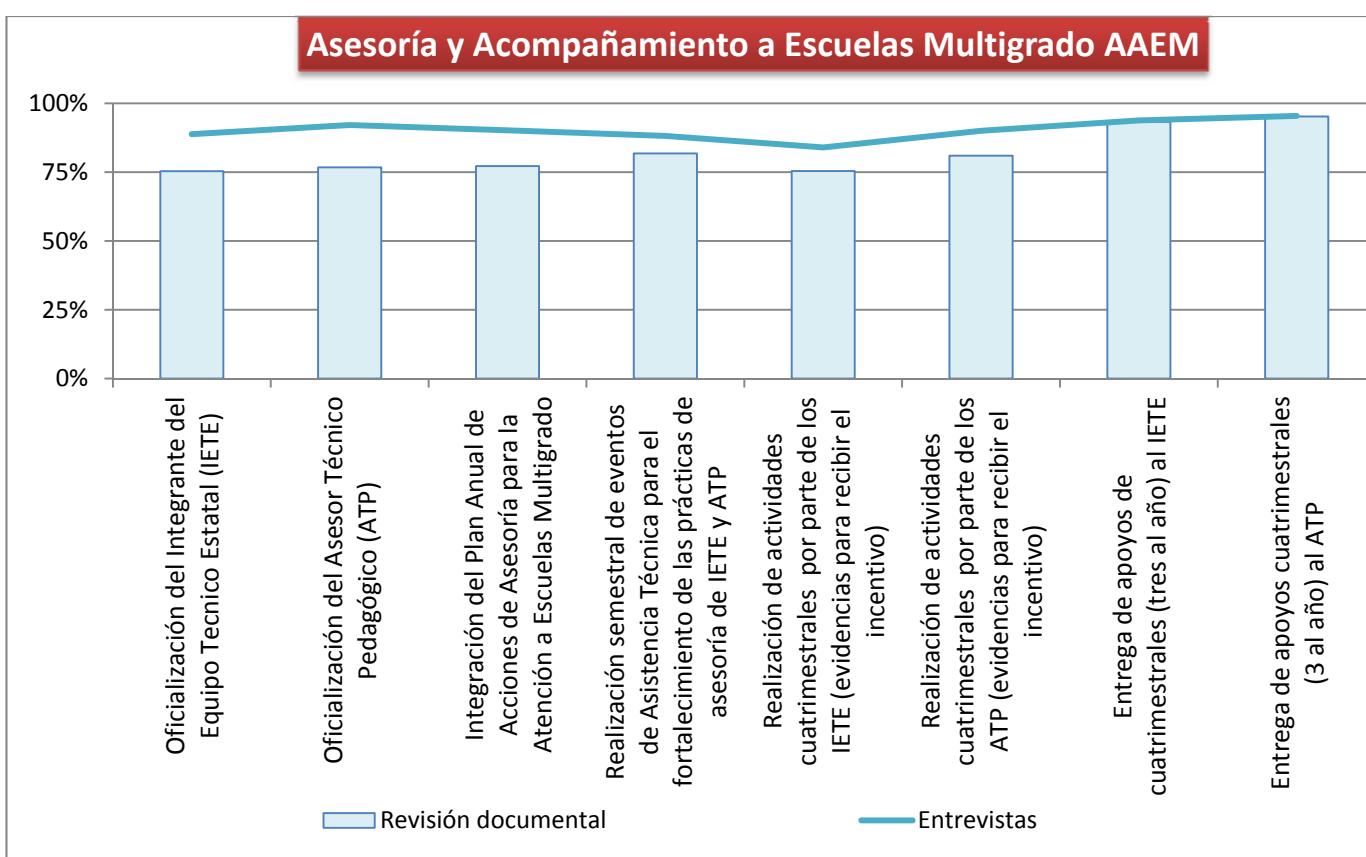
Calificación del cumplimiento de los procesos



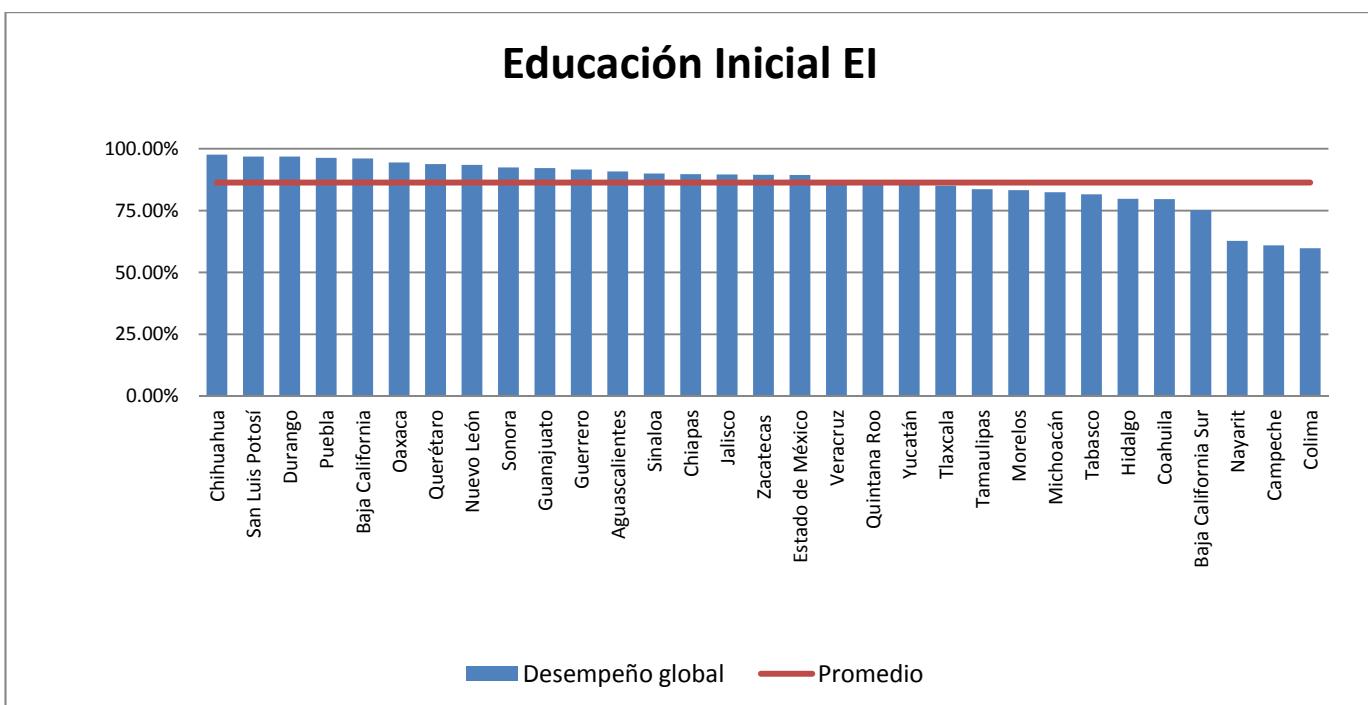
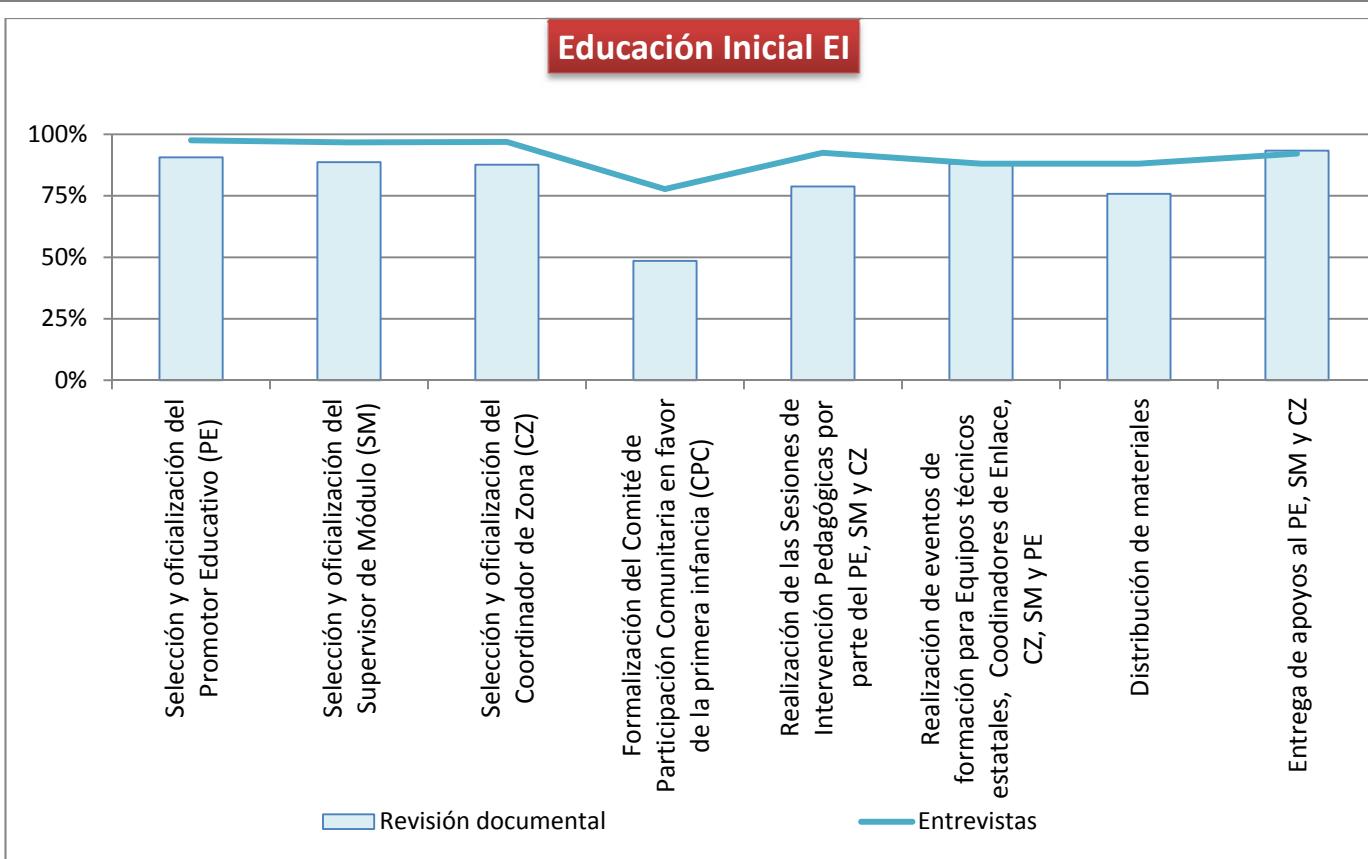
Calificación del cumplimiento de los procesos



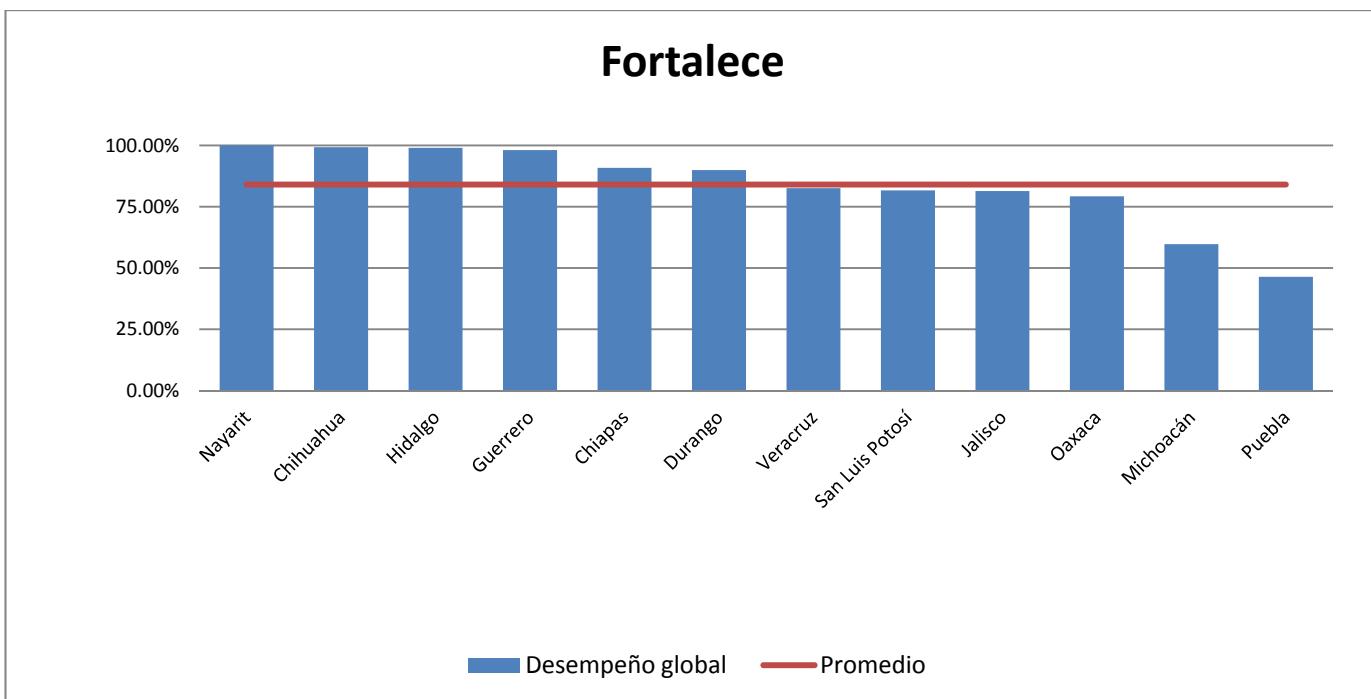
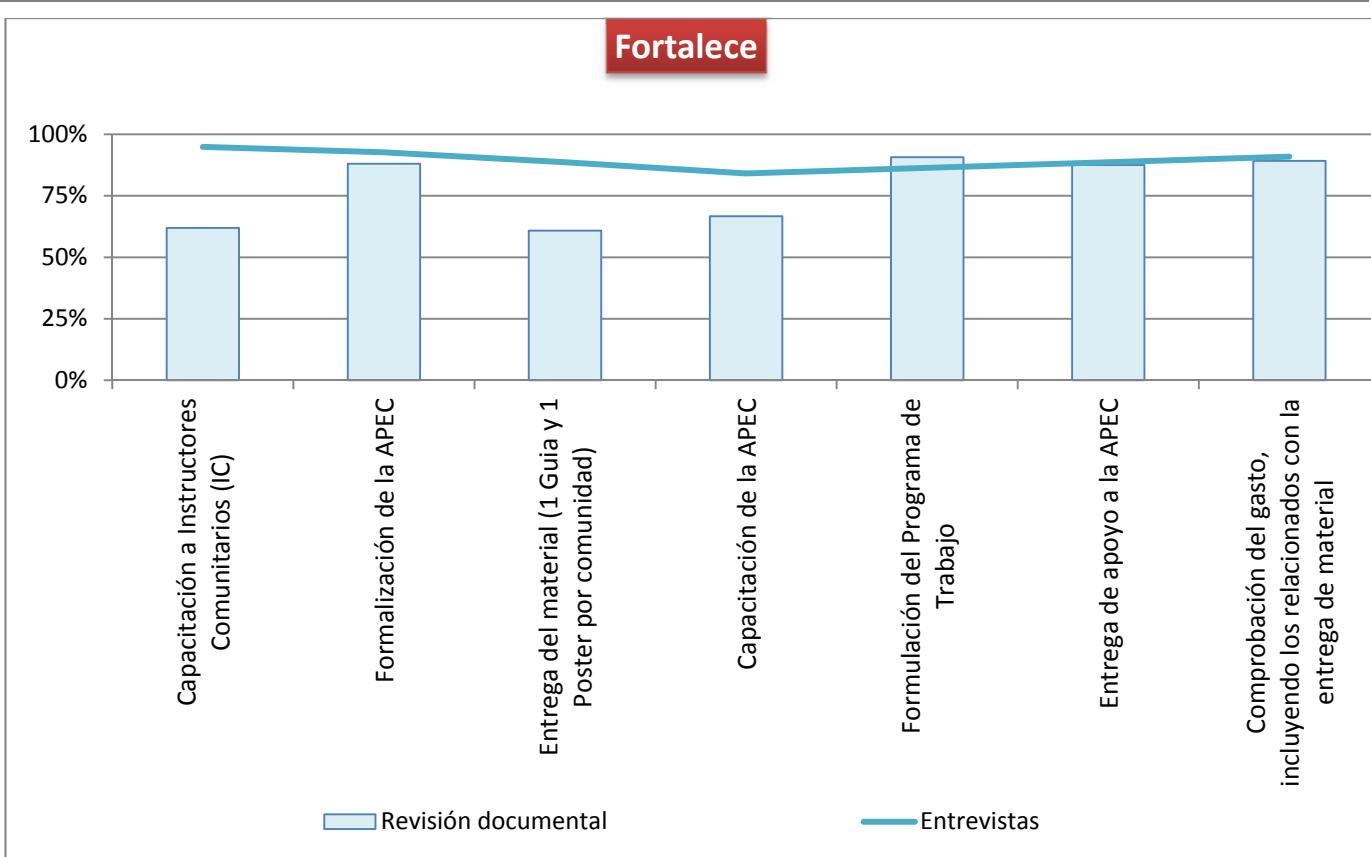
Calificación del cumplimiento de los procesos



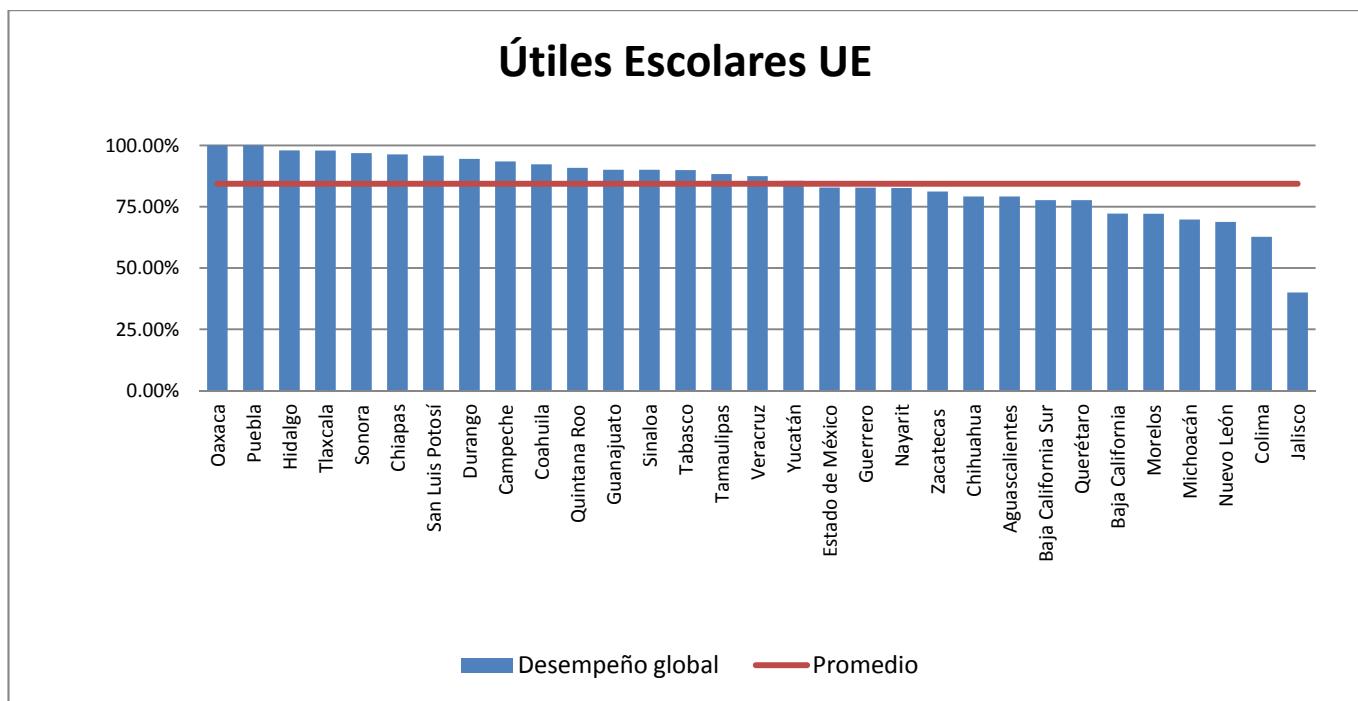
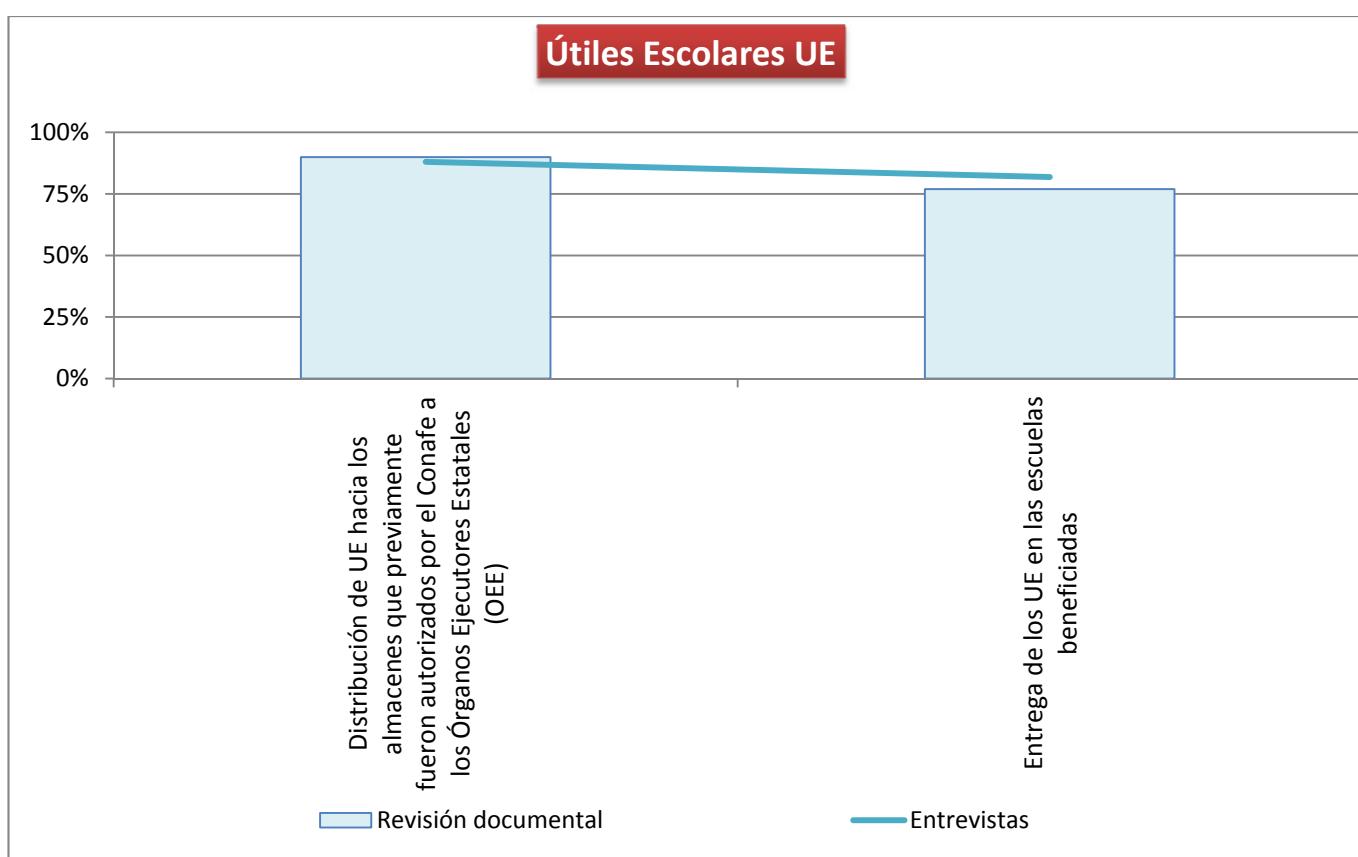
Calificación del cumplimiento de los procesos



Calificación del cumplimiento de los procesos



Calificación del cumplimiento de los procesos



III. Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

III.1. Apoyo a la Gestión Escolar

Casos de éxito

1. En Colima la Enlace de Acciones Compensatorias y la responsable de AGE en el OEE se coordinan para solicitar a la sucursal bancaria que preste un espacio físico (en el banco) donde se entrega el comprobante de la dispersión de fondos y se cobra directamente el recurso.
2. En algunos estados como San Luis Potosí, Veracruz, Sonora, Tamaulipas, Oaxaca y Puebla se incluyen evidencias fotográficas como parte de los informes de rendición de cuentas, lo cual arroja mayor información respecto de los gastos realizados.
3. En Tabasco el OEE tiene diseñado un expediente muy completo y sencillo de la comprobación del recurso por medio de un cuadernillo denominado “Guía de control y comprobación de recursos”, con el cual se puede comprobar de manera muy ágil el cumplimiento de la normatividad aplicable.
4. De igual forma en Morelos el Enlace de Acciones Compensatorias en coordinación con el responsable de AGE en el OEE, tienen un diseño parecido denominado “Bitácora de la Asociación de padres de familia”.
5. En Nuevo León se logra identificar rápidamente aquellas escuelas del universo de atención que están cerradas y que, por lo tanto, no deben ser apoyadas, y en su lugar se proponen nuevas escuelas que cumplen con los criterios de selección. Si bien, esto está establecido en la normatividad de AGE y, por lo tanto no de debería ser un caso de éxito, debe apuntarse que en el resto de los estados no se observó una reacción oportuna como en el caso de Nuevo León.

Áreas de oportunidad

6. Se sugiere acortar el tiempo entre la elaboración de los Planes de Mejora y la entrega de los apoyos. Se detectó que el tiempo tan largo que transcurrió entre estos dos puntos provocaba que las necesidades plasmadas en el plan cambiaron y, en ocasiones, no se re-elaboraran los planes, presentándose inconsistencias con respecto al informe de rendición de cuentas.
7. Se sugiere que se ajuste la fecha de entrega de los apoyos, ya sea al inicio del ciclo escolar o al inicio del año fiscal, ya que se percibió que el recibirlos a “destiempo” promueve un uso poco eficiente porque las APF se ven presionadas a comprobar rápidamente y, por ende, a gastar rápidamente. Esta medida tendría las siguientes ventajas:
 - a. Mayor aprovechamiento de los materiales comprados para resolver las necesidades más apremiantes de las escuelas.



Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

-
- b. Se contribuiría a mejorar la selección de proveedores y la relación calidad-precio de los bienes, ya que se podrían comparar con más detenimiento las ofertas.
 - c. Daría tiempo de evaluar y remunerar al Asesor Comunitario, ya que se detectó que en ocasiones no da tiempo de pagarles.
 - d. Se acortaría el tiempo entre la planeación y la ejecución del recurso, minimizando el sesgo que ocurre actualmente entre uno y otro.
- 8. Se sugiere revisar y analizar periódicamente los conceptos plasmados en los planes de mejora en relación con las necesidades reales de las escuelas. Esto conduciría a una emisión actual y vigente de los catálogos de conceptos de materiales permitidos en las guías AGE. Se sugiere trabajar en un catálogo de infraestructura de AGE que permita conocer y apoyar, en la medida de lo posible, las necesidades más urgentes en esta manera y focalizar con precisión las escuelas que las padecen. Se sugiere revisar el monto y los criterios de selección de escuelas AGE para complementar --no duplicar-- los objetivos del Programa Escuelas de Calidad. Por ejemplo: se encontraron casos de escuelas que están en cabeceras municipales de municipios prioritarios con muy buena infraestructura (hasta 8 aulas), donde se recibe el apoyo de AGE año con año, y escuelas del interior del municipio donde un año lo reciben y otro no.
 - 9. Se propone reforzar la capacitación a los padres de familia para que logren ser Asesores Comunitarios, ya que en algunos estados se ha tomado como regla el nombrar al director de la escuela como Asesor Comunitario, dejando de lado el objetivo de fomentar la cultura de participación, transparencia y rendición de cuentas entre los padres de familia.
 - 10. Se sugiere revisar las cantidades que se entregan como apoyo a las APF y a los AC.
 - 11. Se sugiere tomar en cuenta, al definir el universo de atención, no dejar de apoyar a las escuelas que durante el año previo recibieron AGE, ya que el dejar de apoyar a una escuela genera reclamos, por un lado, y el impacto del apoyo y las mejoras en la escuela son muy limitados como para retirar el apoyo, por otro. Esto implicaría nunca reducir las metas de cobertura (hasta que se logren los objetivos de AGE en dichas escuelas) y dar seguimiento por escuela para garantizarlo. Por lo tanto, un mayor esfuerzo de priorización de escuelas debería ser puesto en práctica a nivel nacional.
 - 12. Se sugiere considerar algún apoyo a los Asesores Técnicos Pedagógicos en el nivel preescolar, ya que realizan el mismo trabajo que en las primarias (capacitar a los Asesores Comunitarios), pero sin ningún apoyo.

Atención inmediata

- 13. Debe considerarse que los comprobantes de AGE deberán ser Facturas Digitales.
- 14. En el estado de Chiapas se sugiere dar prioridad a la firma de convenios de AGE, ya que al momento de la revisión no se tenían firmados para el ciclo escolar anterior 2011-2012.

III.2. Apoyo a la Supervisión Escolar

Casos de éxito

- 1. Hay estados como Puebla, Veracruz y Oaxaca donde se tienen formatos de reportes de supervisión definidos con información uniforme y muy valiosa.

Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

Áreas de oportunidad

2. Se sugiere que los reportes que las secretarías de educación estatales recaban de los Jefes de Sector y Supervisores Escolares sean sistematizables, y que los contenidos relevantes para la supervisión de las acciones compensatorias se analice a partir de ahí. Esto fomentaría la vinculación interinstitucional y haría más eficientes los procedimientos de supervisión y sus respectivos reportes.
3. Se sugiere elaborar, en conjunto con los OEE, lineamientos más detallados respecto de las operaciones de ASE.
4. Se sugiere sensibilizar a los Jefes de Sector y Supervisores Educativos respecto a la importancia de recabar las firmas de los padres de familia en sus informes.
5. Se sugiere definir claramente las responsabilidades del Supervisor Escolar y del Asesor Técnico Pedagógico para evitar que este último se convierta en un simple asistente del Supervisor Escolar.
6. Se sugiere invitar a los Jefes de Sector y Supervisores Escolares a los eventos de capacitación colegiados donde asisten los IETE y ATP. Ello les empoderaría y capacitaría respecto a las herramientas que se presentan en los eventos. Además, se les podría capacitar en el uso de herramientas que fortalezcan la operación de todas las acciones compensatorias.
7. Se sugiere que los reportes de los Supervisores Escolares y Jefes de Sector incluyan no sólo los aspectos administrativos de las acciones compensatorias, sino también el seguimiento a aspectos pedagógicos. Se pueden revisar algunas de las experiencias exitosas reportadas en los informes estatales de Oaxaca, Puebla y Veracruz.



Atención inmediata

8. Se debe revisar la pertinencia de los apoyos a los Jefes de Sector y Supervisores Escolares. Los apoyos que se les dan no son un incentivo para garantizar las visitas trimestrales por dos razones:
 - a. Los Supervisores Escolares de todas maneras visitan y reportan como parte de sus funciones.
 - b. La cantidad del apoyo en la gran mayoría de los casos no les parece atractiva.
9. Se debe reorientar la definición de metas de ASE, ya que la relación causal entre la entrega de incentivos a los Jefes de Sector y Supervisores Escolares y el impacto en las prácticas docentes no es clara. Se deberían establecer indicadores respecto a las escuelas supervisadas y las mejoras en el rendimiento y en la infraestructura en las escuelas supervisadas.
10. En el estado de Chiapas se tiene pendiente la firma de convenios de ASE, ya que no se tenían firmados para el ciclo escolar revisado (2011-2012).

III.3. Asesoría Pedagógica Itinerante

Casos de éxito

1. En todos los estados donde se instrumentó API compensado en el ciclo 2011-2012 se tienen contadas historias de éxito y superación de niños en condiciones sociales difíciles y alto rezago educativo. Los API

Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

entrevistados son los que tienen registrados estos logros como parte de sus vivencias directas del contacto con los niños y su entorno. La lección aprendida es que los indicadores de éxito de API no necesariamente se encuentran en las pruebas 911y Enlace, sino en la capacidad de los niños atendidos de superar su limitaciones. La narración de los API al respecto puede tomarse como un indicador cualitativo de éxito de esta acción compensatoria.

Áreas de oportunidad

2. Se sugiere revisar los tiempos de permanencia de los API para optimizar los resultados, ya que algunos API comentaron que requieren de más tiempo de trabajo con los alumnos.
3. A pesar de que la capacitación a los API es buena, se recabó la percepción de que ésta fue demasiado rápida, y de que las dudas de los API se fueron disipando sobre la marcha. Se sugiere realizar capacitaciones de seguimiento para garantizar el buen aprendizaje de los API respecto de la estrategia a seguir y de los pormenores de esta acción compensatoria.
4. Se sugiere implementar la acción de API al menos dos años consecutivos para poder evaluar su impacto de manera más objetiva.
5. Se sugiere reorientar la definición de meta, ya que la meta de “entregar incentivos a los API” no permite medir de ninguna manera el impacto en las prácticas docentes. Se debería poder establecer indicadores respecto a alumnos asesorados y mejoras en el desempeño de las escuelas con alumnos asesorados.

III.4. Asesoría y Acompañamiento a Escuelas Multigrado

Casos de éxito

1. En algunos estados como Sinaloa y Puebla el OEE se entrega a los IETE y ATP una bitácora con todas las acciones que se espera realicen y reporten, lo cual ayuda a organizar y controlar las tareas de asesoría y acompañamiento.
2. En el estado de Zacatecas el OEE utiliza un formato denominado “Orientaciones para el proceso de coevaluación de los tutores académicos”, que usan para calificar el cumplimiento de las actividades que debe realizar el ATP y, en función a esto, determinar si es acreedor al incentivo económico.
3. En algunos estados el OEE entrega guiones para los reportes de visita, los cuales podrían permitir efectivamente la sistematización del seguimiento y la evaluación de resultados.
4. En e Nayarit el OEE entrega al JS, SE, IETE y al ATP un “Guion para elaborar el plan de trabajo” de sus visitas. Esto permite acotar el contenido con información valiosa que demuestre que el objetivo de sus funciones lo llevarán a cabo.
5. Los eventos de capacitación tienen muy buena aceptación, incluso algunos Jefes de Sector y Supervisores Escolares manifestaron que quisieran asistir a los mismos.
6. En Sinaloa los eventos de capacitación incluyen ponencias de los propios docentes en las cuales exponen sus experiencias exitosas a los ATP, que posteriormente las colectivizan.

Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

-
7. En Sinaloa se invita a los docentes más renuentes a participar de las técnicas de planeación y evaluación para escuelas multigrado, para que constaten que sí hay docentes que están teniendo buenos resultados y que la planeación y evaluación son elementos indispensables para alcanzar los resultados previstos.

Áreas de oportunidad

8. Se sugiere que la normatividad de AAEM establezca con claridad las funciones de los IETE y ATP, dando prioridad a las tareas de asesoría y acompañamiento pedagógico para que los Jefes de Sector y Supervisores Escolares no los distraigan con el trabajo administrativo de las Jefaturas y las Zonas Escolares.
9. Se detectó en varios estados que hay escuelas focalizadas a las que se da Asesoría y Acompañamiento, pero no hay un reporte de seguimiento al respecto.
10. Se sugiere revisar la normatividad respecto a la elaboración de los Planes Anuales de Asesoría para que efectivamente aporten información pedagógica que apunte a la consecución de resultados, y no se queden en la mera formalidad.
11. Se sugiere revisar y actualizar la cantidad del apoyo económico que se entrega a los IETE y ATP para que refleje de mejor manera el trabajo que invierten. Otros mecanismos de incentivo deberían ser identificados, no sólo el económico.
12. Se sugiere que Conafe encabece la coordinación de los esfuerzos necesarios para que la Reforma Integral de la Educación Básica considere las experiencias de planeación y evaluación en escuelas multigrado, ya que en ella aparentemente no se toca el tema. Conafe tiene mucha experiencia que serviría para normar al respecto.



Atención inmediata

13. Se sugiere reorientar la definición de meta, ya que “el entregar incentivos a los ATP y IETE” por sí solo no permite medir de ninguna manera el impacto en las prácticas docentes. Se deberían poder establecer indicadores respecto a docentes asesorados y a las mejoras en las escuelas con docentes asesorados.
14. Se sugiere revisar los criterios para establecer las metas y universos de atención, ya que hay zonas escolares con escuelas multigrado que no tienen ATP.
15. Se sugiere consolidar un área pedagógica que de seguimiento sistemático a esta acción.

III.5. Educación Inicial

Casos de éxito

1. Educación Inicial ha transformado radicalmente para bien el estilo de vida de muchas Promotoras Educativas, Supervisoras de Módulo y Coordinadoras de Zona. Esta acción compensatoria no sólo tiene resultados sobre los niños y sus padres, también sobre la cadena operativa.
2. El OEE de algunos estados como Tamaulipas ha logrado que la SEE les asigne un apoyo extra a las PE de Conafe para homologar su apoyo al de las PE de la propia SEE, lo cual evita posibles problemas entre las PE respecto a las cargas de trabajo.

Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

3. En el estado de Jalisco la coordinadora de EI ha logrado que todas las PE reciban el mismo monto de apoyo económico, sean de la secretaría de educación estatal o no. La secretaría aporta \$356 para nivelar el pago en \$1,200, lo cual ha evitado conflictos entre las PE.
4. En Baja California se tiene un programa de radio de Educación Inicial que, además, se puede escuchar por internet que sirve para apoyar la difusión del programa que normalmente hacen las PE en las comunidades.
5. En Tamaulipas se han gestionado desayunos fríos para todos los servicios de Educación Inicial, lo cual ha hecho más constante las asistencias de las familias.
6. En algunos estados como San Luis Potosí y Oaxaca se han gestionado espacios para llevar a cabo las sesiones en preescolares o primarias de la comunidad, evitando con esto llevar a cabo las sesiones al aire libre o en espacios públicos en general.
7. En San Luis Potosí se gestionó que las PE fueran, además, alfabetizadoras del Instituto Nacional de Educación para Adultos, lo cual ha beneficiado en el desarrollo profesional, la autoestima y economía de las PE.
8. En Hidalgo y Baja California se ha promovido que las PE se certifiquen como Promotoras Educativas Certificadas, lo cual ha beneficiado en el desarrollo profesional y la autoestima de las PE.
9. En algunos estados como San Luis Potosí, Durango y Oaxaca se ha logrado la participación de varones como PE, lo cual promueve una imagen masculina positiva entre las familias.
10. En Sinaloa se gestionan servicios de Educación inicial en campos agrícolas con trabajadores eventuales, servicios que además de incrementar la cobertura del programa, permiten a las familias de trabajadores agrícolas migrantes gozar de los beneficios de esta acción.
11. En algunos estados se han implementado servicios para madres en reclusorios.
12. Es común que las PE con mejor desarrollo puedan optar por ascender a SM cuando hay una vacante y lo mismo respecto a las SM para las plazas de CZ vacantes, lográndose con esto conformar un equipo de supervisión y coordinación con mayor conocimiento de la operación de la acción.
13. En el Estado de México se incluye una evaluación psicométrica para optimizar la permanencia en el programa.
14. En Guerrero y Baja California se han desarrollado sistemas de evaluación de desempeño de la cadena operativa en excel.
15. En algunos estados se hizo un concurso donde se premiaron las mejores evidencias de las PE y se conformó un portafolio de evidencias con ellas.



Áreas de oportunidad

16. Se sugiere establecer estrategias de gestión para mejorar los espacios físicos donde se realizan las sesiones, ya que en muchas ocasiones se realizan al aire libre.
17. Se sugiere incluir una evaluación psicométrica al seleccionar a las PE para optimizar la permanencia en el programa.
18. Se sugiere reforzar la capacitación respecto a la conformación de los Comités de Participación Comunitaria para que puedan gestionar mejorar instalaciones y apoyos a los servicios a los que asisten.

Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata

-
19. Se sugiere continuar promoviendo la certificación de las Promotoras Educativas en diversas actividades para impulsar su desarrollo profesional y su liderazgo dentro de las comunidades.
 20. Se sugiere implementar mecanismos para que la información que registra la PE suba hasta el OEE y se le pueda dar seguimiento puntual.
 21. Se sugiere revisar la cantidad que se entrega como apoyo a las figuras involucradas, especialmente a las PE.
 22. Se sugiere normar respecto a dónde se resguardan las evidencias de la operación de esta acción, ya que se encontraron estados donde se concentran en oficinas regionales y el personal de la Delegación no lo sabía.

III.6. Fortalece

Casos de Éxito

1. En Chihuahua las capacitaciones a los Capacitadores Tutores y a los Auxiliares Educativos están a cargo del Coordinador Regional, y ellos capacitan en las comunidades a los Instructores Comunitarios. Lo anterior para evitar mayor costo en traslados.

Área de oportunidad

2. Se sugiere elaborar un catálogo de infraestructura que permita conocer las necesidades más urgentes en la materia, y focalizar con precisión las escuelas que las padecen.
3. Se sugiere que, con base en las características de los estados, se posibilite que el control de evidencias se efectúe en las coordinaciones regionales, y desde ahí se reporte a Conafe central.

Atención inmediata

4. En Michoacán las actas constitutivas de las APEC no estaban en los expedientes, debido a que se enviaron a Conafe central para que se capturaran en un sistema.
5. Debe considerarse que los comprobantes de Fortalece deberán ser Facturas Digitales.



III.7. Útiles Escolares

Áreas de oportunidad

1. Se sugiere revisar que las Delegaciones están al tanto de la recepción de los Útiles Escolares, ya que en ocasiones cuando se tuvo la necesidad de contactar los OEE reportaban directamente a Conafe sin notificar a la Delegación.
2. Se sugiere implementar visitas de seguimiento sorpresa de parte de la Delegación para verificar los procedimientos de entrega.
3. Se sugiere ejercer presión a los titulares de educación en los estados para recabar de manera más ágil su firma en el informe final de la distribución de los útiles escolares.

IV. Conclusiones y recomendaciones

IV.1. Conclusiones generales

La Consultoría de Seguimiento de Acciones Compensatorias, realizada por la firma GR. TR. SC en el periodo julio-diciembre del 2012, de alcance nacional, y que tuvo el propósito de revisar la operación de las acciones compensatorias del Conafe para garantizar que la ejecución se realice de acuerdo con la normatividad y procesos establecidos, con el fin de detectar problemáticas y recoger experiencias de éxito que permitan mejorar los procesos operativos, llega a las siguientes conclusiones:

1. En términos generales, la operación de las siete acciones compensatorias sujetas a revisión en cada uno de los 31 estados del país se apega a lo dispuesto en las Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica y demás normas, lineamientos y guías conducentes.
2. Las Delegaciones del Conafe cumplen con la normatividad en cuanto a la emisión de pagos a las distintas figuras educativas, y en su mayoría concentran las evidencias respectivas de manera relativamente clara, transparente y oportuna.
3. Al nivel de la revisión efectuada no se detectaron malos manejos ni prácticas heterodoxas en relación con los recursos financieros relativos a las acciones compensatorias.
4. Se percibió y validó, al nivel de la revisión efectuada, que los Órganos Ejecutores Estatales cumplen con lo dispuesto en las Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica y demás normas, lineamientos y guías conducentes.
5. Se validó la percepción de que las acciones AGE, API, EI y Fortalece, todas ellas enmarcadas en el Proyecto Familia y Escuela del Banco Mundial (préstamo 7859-ME), están bien organizadas, con objetivos claros y con generación de información susceptible de sistematización para efectos de medición y, con ello, mayor eficiencia y eficacia.
6. Se validó la percepción de que las acciones ASE y AAEM son de difícil operación, principalmente para el OEE, ya que la organización no es sencilla, los objetivos parecen no estar claros y la generación de información para medición es pobre.
7. Se constató que existe la percepción generalizada de que las acciones compensatorias son una parte fundamental y, en algunos casos la única, del esfuerzo por acercar la educación a los niños y sus padres en condiciones de marginación y difícil entorno social.
8. Se percibió que los Enlaces de Acciones Compensatorias están sobre exigidos en sus funciones y cargas de trabajo, por lo que el eje de su actuación se sesga, en el mejor de los casos, hacia lo operativo-normativo, restando importancia a lo analítico-estadístico. Esta situación se ve agravada por el hecho de que su ubicación al interior de las Delegaciones no es clara ni objetiva, y responde en muchos casos a las necesidades de operación de las Delegaciones y no a la atención de las acciones compensatorias.
9. Se recogió el sentir de las Delegaciones y, principalmente de los OEE, de que debe haber un mayor esfuerzo de supervisión y atención por parte del Conafe-central. En diversas ocasiones se mencionó que la realización de esta consultoría fue el primer acercamiento del Conafe-central desde la eliminación de las unidades compensatorias.

Conclusiones y recomendaciones

10. Se percibió y validó que el énfasis del trabajo de las Delegaciones y de los OEE se centra, por un lado, en las actividades que deben ser realizadas de manera cotidiana (y que deben apegarse a la normatividad) y, por otro lado, en los productos a ser entregados a las diversas figuras educativas y asociativas (apoyos económicos, principalmente). No obstante, la recolección y análisis de información estadística para seguimiento y evaluación de los resultados e impactos de las acciones compensatorias es un área poco reportada y discutida por la falta de datos y análisis profundos.

Mayores conclusiones particulares para cada acción compensatoria pueden ser consultadas en el Capítulo III: Casos de éxito, áreas de oportunidad y áreas de atención inmediata.

IV.2. Ambiente organizacional en los estados

La consultoría se mantuvo en campo 84 días, revisó 880 expedientes y realizó 547 entrevistas. Todo ello en las 31 delegaciones y OEE de cada entidad federativa. Esto le permitió conocer, desde un punto de vista externo, algunas de las relaciones que existen entre los diferentes actores que operan las acciones compensatorias. El siguiente cuadro muestra la apreciación de GR. TR. SC al respecto:

Estado	Relación entre:			Interés del Delegado en la Consultoría
	Enlace de Acciones Compensatorias y Delegación	Delegación y OEE	Enlace de Acciones Compensatorias y OEE	
Aguascalientes	Regular	Regular	Buena	Bueno
Baja California	Regular	Regular	Regular	Malo
Baja California Sur	Buena	Mala	Mala	Regular
Campeche	Regular	Regular	Buena	Malo
Chiapas	Buena	Regular	Regular	Bueno
Chihuahua	Buena	Buena	Buena	Bueno
Coahuila	Regular	Buena	Buena	Regular
Colima	Buena	Buena	Mala	Bueno
Durango	Buena	Mala	Mala	Bueno
Estado de México	Regular	Regular	Regular	Malo
Guanajuato	Buena	Regular	Buena	Bueno
Guerrero	Regular	Buena	Buena	Bueno
Hidalgo	Buena	Buena	Buena	Bueno
Jalisco	Buena	Buena	Buena	Regular
Michoacán	Regular	Regular	Regular	Regular
Morelos	Regular	Buena	Buena	Malo
Nayarit	Buena	Buena	Regular	Malo
Nuevo León	Buena	Regular	Buena	Bueno
Oaxaca	Regular	Regular	Buena	Bueno
Puebla	Sin información*	Regular	Sin información*	Malo
Querétaro	Regular	Mala	Mala	Bueno
Quintana Roo	Buena	Buena	Buena	Bueno

Conclusiones y recomendaciones

Estado	Relación entre:			Interés del Delegado en la Consultoría
	Enlace de Acciones Compensatorias y Delegación	Delegación y OEE	Enlace de Acciones Compensatorias y OEE	
San Luis Potosí	Buena	Buena	Buena	Bueno
Sinaloa	Buena	Buena	Buena	Bueno
Sonora	Buena	Buena	Buena	Bueno
Tabasco	Buena	Regular	Buena	Regular
Tamaulipas	Buena	Buena	Buena	Regular
Tlaxcala	Buena	Buena	Buena	Bueno
Veracruz	Regular	Mala	Mala	Regular
Yucatán	Buena	Buena	Buena	Regular
Zacatecas	Buena	Buena	Buena	Bueno

* En Puebla no fue posible sensibilizarse ya que en Enlace no tuvo participación durante la consultoría.

Relación	Interpretación			
	Enlace de Acciones Compensatorias y Delegación	Delegación y OEE	Enlace de Acciones Compensatorias y OEE	Interés del Delegado en la Consultoría
Buena	Se percibió que al Enlace le brindan apoyo para llevar a cabo sus actividades, y que conocen las funciones que éste realiza dentro de la Delegación.	Se percibió reconocimiento del trabajo mutuo, buena colaboración y buen ambiente de trabajo interinstitucional.	Se percibió buena coordinación y buen trabajo en equipo. El ambiente es de cooperación y apoyo, es decir “avanzan hacia la misma dirección”.	El Delegado estuvo presente en la reunión inicial y final, mostrando interés genuino en conocer el resultado de la Consultoría y con disposición para tomar las medidas pertinentes para mejorar el rumbo de las acciones compensatorias.
Regular	Se percibió que al Enlace le brindan poco apoyo para llevar a cabo sus actividades, y que además desconocen las funciones que éste realiza dentro de la Delegación.	Se percibió que la colaboración entre ambos entes es sólo la necesaria para realizar el trabajo, no se observaron incentivos a para lograr una mejor colaboración.	Se percibió cordialidad, pero poca coordinación para la ejecución de las acciones compensatorias, lo que desgasta el trabajo del Enlace.	El Delegado estuvo presente en alguna de las reuniones. Mostró interés en conocer el resultado de la Consultoría.
Mala		Se percibió un bajo nivel de colaboración y mal ambiente de trabajo entre entes, lo que se traduce en trabas para que la operación fluya apropiadamente.	Se percibió nula cordialidad e incluso intenciones por trabar la operación.	No estuvo presente en ninguna reunión.

Como se puede apreciar, las relaciones al interior de la Delegación son en promedio regulares tendiendo a buenas. Sin embargo, la magnitud de las acciones compensatorias son tan intensas en cuanto a cargas de trabajo, recursos financieros y compromisos interinstitucionales, que deberían ser buenas tendiendo a excelentes. De otra manera, la operación no va a poder trascender de lo operativo, en el mejor de los casos, y los objetivos estratégicos de las acciones compensatorias no podrán ser dirigidas eficazmente desde la Delegación. Mayores esfuerzos por normar las funciones de los Enlaces es requerida en este rubro.

Conclusiones y recomendaciones

En cuanto a la relación entre la Delegación y su OEE, ésta en promedio es buena tendiendo a regular, con algunos casos ya conocidos de tensiones entre entes que hacen muy difícil la operación de las acciones compensatorias. La resolución de estas tensiones requieren acuerdos de alto nivel que promuevan no sólo la fluidez de la operación, sino una colaboración más clara y precisa hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Es decir, la entidad federativa debe comprometerse a realizar las acciones compensatorias bajo la normatividad del Conafe, en un entorno de astringencia presupuestal. Y el Conafe debe evaluar si aplica medidas diferenciadas entre estados, ya que no todos tienen las mismas fortalezas y debilidades para instrumentar las acciones compensatorias.

IV.3. Recomendaciones

La Consultoría presenta las siguientes recomendaciones generales:

1. Conafe debe buscar un mecanismo más efectivo para difundir en sus delegaciones, OEE y población objetivo los objetivos de las acciones compensatorias, poniendo énfasis en señalar y delimitar con precisión cuáles son las responsabilidades del propio Conafe (central y delegaciones) y cuáles las del OEE, para evitar fallas en la coordinación y mermas en los esfuerzos de cada ente.
2. Conafe debe definir con claridad cuáles son las evidencias documentales que se requieren tener en la Delegación y en el OEE para las siete acciones compensatorias, y a qué propósito sirven: auditoría, contabilidad, planeación, evaluación, toma de decisiones, etc.



3. Conafe debe buscar una reorganización de las acciones ASE y AAEM para hacerlas más efectivas, en primer lugar, y más eficientes, posteriormente. Se debe reflexionar sobre la forma en que deben ser articuladas y rediseñadas, ya que ellas son acciones que no tienen como beneficiarios a la población objetivo, a diferencia del resto de las acciones compensatorias, cuya población objetivo son los niños y sus padres. En este sentido, son una acción-medio, no una acción-fin, y como tales sus actividades, productos y resultados son diferentes.

4. Conafe debe reforzar las acciones de capacitación acerca de la normatividad de las acciones compensatorias en sus delegaciones y en los OEE. Esto puede abonar a una mejor relación entre ambos entes y a tener un terreno más claro de operación.
5. Conafe debe profundizar el gran esfuerzo que ya lleva a cabo de cosechar y analizar la gran cantidad de información que se genera día a día en los estados, ya que es esta información la que le permitirá construir indicadores de las actividades, productos y resultados de sus acciones compensatorias, haciéndolas más efectivas.
6. Conafe debe buscar mecanismos de supervisión de los aspectos pedagógicos y técnicos en los estados que sean más ágiles y económicos. Un ejemplo es el uso de la Herramienta de recolección de datos que se aplicó en la presente Consultoría: es económica, es de fácil diseño y uso y requiere muy poca capacitación para ser instrumentada.
7. Conafe debe evaluar si es posible, pertinente y conveniente aplicar medidas y reglas diferenciadas entre estados, ya que no todos ellos tienen las mismas fortalezas y debilidades para instrumentar las acciones compensatorias.

Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos.

Con el fin de evaluar y comprara el desempeño de los procesos sustantivos de las siete acciones compensatorias sujetas a revisión en cada entidad federativa, se diseño una herramienta y un modelo muy sencillo que asigna a cada proceso una calificación que va de 0 a 100, donde “100” significa que se cumple al 100% y “0” que no se cumple, o bien, que no se pudo revisar la evidencia, o bien, que la evidencia no existió.

La herramienta de recolección de datos es doble

- incluye una sección en la que se calificó la evidencia documental de los diferentes subprocesos/puntos de revisión con criterios ponderados de acuerdo a la importancia relativa de cada subproceso/punto de revisión en relación con el proceso correspondiente; y,
- otra sección en la que se califican las respuestas obtenidas en entrevistas a preguntas concretas respecto a cada uno de los subprocesos/puntos de revisión.

De esta manera, cada subproceso/punto de revisión obtiene una calificación, que al sumarse con las calificaciones de los demás subprocesos/puntos de revisión generan la calificación total del proceso correspondiente

A continuación se presenta como ejemplo las calificaciones que podrían alcanzarse para la revisión documental de AGE.

Proceso	Subproceso/punto de revisión/pregunta	Calificación máxima	Calificación otorgada por la Consultoría con base en el mérito de la evidencia documental
Notificación al director de la escuela por parte del Jefe de Sector (JS) o el Supervisor Escolar (SE)	Nombre del Jefe de Sector (JS) o Supervisor Escolar (SE) ¿El JS o el SE notificó al director de la escuela que la misma fue seleccionada para recibir el AGE? Indicar fecha de notificación.	1 4	Entre 0 y 1 Entre 0 y 4
Selección del Asesor Comunitario (AC)	Nombre del Asesor Comunitario ¿En el expediente del AC existe evidencia de que fue propuesto por la comunidad educativa, o bien, que se trata de un docente o directivo de escuela compensada y que no debe recibir incentivos de otros programas de acciones compensatorias?	1 4	Entre 0 y 1 Entre 0 y 4
	¿En el expediente del AC existe evidencia de que fue capacitado por el Asesor Técnico Pedagógico (ATP) o el SE? Indicar fechas de capacitación.	5	Entre 0 y 5

Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos

Proceso	Subproceso/punto de revisión/pregunta	Calificación máxima	Calificación otorgada por la Consultoría con base en el mérito de la evidencia documental
Integración del expediente de la APF	¿En el expediente de la APF existe copia del Acta de Constitución o del Acta de Asamblea en la que se eligió a los integrantes de la Mesa Directiva?	5	Entre 0 y 5
	¿En el expediente de la APF existe el registro ante el área correspondiente del Sistema Educativo Estatal?	5	Entre 0 y 5
	¿En el expediente de la APF existe el Convenio de la APF (preescolar, primaria o telesecundaria)? Indicar la fecha del convenio.	5	Entre 0 y 5
	¿En el expediente de la APF existe copia de identificación oficial del representante designado para el retiro del apoyo?	5	Entre 0 y 5
Capacitación y asesoría a la APF	¿En el expediente del AC existe evidencia que soporte la realización de las cuatro sesiones de capacitación que debió haber sostenido con la APF?	15	Entre 0 y 15
Elaboración del Plan de Mejoras de la Escuela	¿El Plan de Mejoras de la Escuela está bien llenado y los rubros de gasto son claros? ¿A qué rubros se dedicó el gasto? Indicar de mayor a menor.	15	Entre 0 y 15
Entrega de apoyo a la APF	¿Existe evidencia del pago del apoyo a la APF? Indicar el medio de verificación y el medio de pago, así como la fecha del pago.	10	Entre 0 y 10
Comprobación del gasto por parte de la APF	¿El Informe de Rendición de Cuentas está bien llenado y cuenta con los comprobantes de gasto de forma adecuada? ¿La comprobación es congruente con el Plan de Mejoras de la Escuela? Indicar la fecha del informe.	15	Entre 0 y 15
Entrega de apoyo al AC	¿Existe evidencia del pago del apoyo al AC? Indicar el medio de verificación y el medio de pago, así como la fecha del pago.	10	Entre 0 y 10
TOTAL		100	Entre 0 y 100

Estas preguntas se aplicaron a un número que va entre 2 y 5 expedientes por acción compensatoria, dependiendo de la complejidad del estado visitado.

Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos

Ahora se expone como ejemplo las calificaciones que podrían alcanzarse para la entrevista para API:

Proceso	Subproceso/punto de revisión/pregunta	Calificación máxima	Calificación otorgada por la Consultoría con base en el mérito de la entrevista
Selección y oficialización del API	Evidencia de: (1) haber sido recién egresado de la Universidad Pedagógica Nacional o de alguna institución formadora de docentes de escuelas normales e instituciones de educación superior; y (2) haber sido Instructor Comunitario. ¿Cuál es el perfil ideal de un API?	4	Entre 0 y 4
	Evidencia de: (1) solicitud; (2) acta de nacimiento; (3) credencial del IFE; (4) CURP; (5) comprobante de domicilio; (6) certificado de estudios; (7) exposición de motivos; (8) fotografía; (9) certificado médico; (10) 2 convenios de concertación voluntaria; (11) Acuse de recibo de la “Constancia de participación en la estrategia: Asesoría Pedagógica Itinerante”; y, (12) constancia de permanencia.	4	Entre 0 y 4
Capacitación del API	Evidencia de que el API fue capacitado.	4	Entre 0 y 4
Implementación de la asesoría por parte del API	- Evaluación diagnóstica - Informes bimestrales - Informe final	4	Entre 0 y 4
Entrega del apoyo al API	¿Existe evidencia del pago del apoyo a la API? Indicar el medio de verificación y el medio de pago, así como las fechas de los pagos.	4	Entre 0 y 4
TOTAL		4	Entre 0 y 4

Estas preguntas se aplicaron al personal de la Delegación y responsables de las acciones compensatorias en el OEE, así como a diversas figuras educativas.

Como puede apreciarse en los ejemplos anteriores, para la revisión documental se utilizó una ponderación específica para cada subproceso/punto de revisión del proceso revisado, mientras que para calificar las entrevistas se recurrió a la siguiente tabla:

0	1	2	3	4
El subproceso/punto de revisión nunca se realiza adecuadamente.	El subproceso/punto de revisión casi nunca se realiza adecuadamente.	El subproceso/punto de revisión a veces se realiza adecuadamente.	El subproceso/punto de revisión casi siempre se realiza adecuadamente, o bien, el entrevistado comenta que el proceso se realiza adecuadamente pero no tiene disponible la evidencia.	El subproceso/punto de revisión siempre se realiza adecuadamente, o bien.

Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos

Una vez que se obtuvieron las calificaciones de todos los procesos de la acción compensatoria, tanto para revisión documental como para entrevistas, se sumaron (por expediente y por entrevista) y se estandarizaron para promediarlas y obtener una calificación global para la acción en la entidad federativa:

\sum [subprocesos/puntos de revisión de acción compensatoria “x” (revisión documental)] = valor entre 0 y 100.

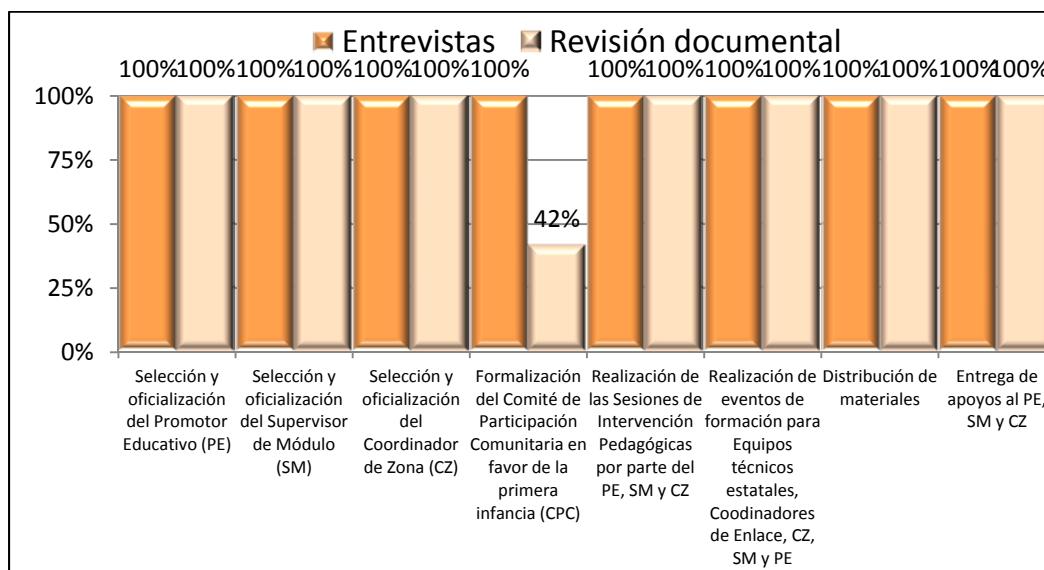
\sum [subprocesos/puntos de revisión de acción compensatoria “x” (revisión de entrevistas)] = valor entre 0 y 4, el cual se multiplica por 25 para homologar a la escala de 0 a 100.

La suma de ambas sumatorias divididas entre dos nos da como resultado la calificación de la acción “x” en la entidad federativa analizada.

La tabla resumen que se encuentra en las hojas de las Herramientas recogen no sólo la información de la revisión documental, sino también la información de las entrevistas, e incluyen la gráfica de desempeño de la acción en cuestión. En el siguiente ejemplo se puede ver la Tabla Resumen de Educación Inicial para el estado de Puebla:

Proceso	Evaluación	
	Revisión documental*	Entrevista
Selección y oficialización del Promotor Educativo (PE)	100%	100%
Selección y oficialización del Supervisor de Módulo (SM)	100%	100%
Selección y oficialización del Coordinador de Zona (CZ)	100%	100%
Formalización del Comité de Participación Comunitaria en favor de la primera infancia (CPC)	42%	100%
Realización de las Sesiones de Intervención Pedagógicas por parte del PE, SM y CZ	100%	100%
Realización de eventos de formación para Equipos técnicos estatales, Coordinadores de Enlace, CZ, SM y PE	100%	100%
Distribución de materiales	100%	100%
Entrega de apoyos al PE, SM y CZ	100%	100%

*se refiere a la revisión documental.



Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos

Para hacer el comparativo nacional se integraron en una sola tabla las calificaciones de todos los estados, se calculó el promedio y se graficó la evaluación de desempeño para cada acción.

Es importante señalar que cuando no se tuvo acceso a las evidencias documentales que respaldan algún proceso se calificó con “0” para ese elemento del proceso. En el informe final se incluyen notas alusivas en las gráficas que presentan esta situación.

Toda esta información está incluida en las Herramientas de recolección de datos que se anexan en el CD del presente informe, una herramienta por estado. El contenido de cada herramienta es el siguiente:

Hoja	Descripción
Carátula	Se incluye el nombre del estado y las fechas en que se aplicó la herramienta
AGE Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
AGE Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
AGE Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
ASE Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
ASE-SE Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental del Supervisor Escolar para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
ASE-JS Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental del Jefe de Sector para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
ASE Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
API Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
API Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
API Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final. Solo para Delegaciones que operaron esta acción.
AAEM Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
AAEM-IETE Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental del IETE para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
AAEM-ATP Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental del ATP para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se

Apéndice: metodología de evaluación comparativa de procesos

Hoja	Descripción
	elabora a partir de la tabla de resumen.
AAEM-IETE Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas a IETE para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
AAEM-ATP Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas a ATP para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
EI Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
EI Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
EI Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
Fortalece Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
Fortalece Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen. Solo para Delegaciones que operaron esta acción.
Fortalece Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.
UE Procesos	Se presenta el Mapa de procesos definido para esta acción.
UE Herramienta	Herramienta de recolección de información y calificación de la revisión documental para esta acción. Incluye una tabla de resumen con la evaluación de la revisión documental y de las entrevistas, que es alimentada por la información de esta hoja y por la hoja de la entrevista. También incluye la gráfica de desempeño que se elabora a partir de la tabla de resumen.
UE Entrevista	Herramienta de recolección de información y calificación de las entrevistas realizadas para esta acción. Incluye una tabla de resumen que alimenta a la tabla final.