

Evaluación de Procesos  
Ejercicio Fiscal 2018

# Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

## Resumen Ejecutivo

A partir de la publicación de la Ley de Coordinación Fiscal, cobró mayor impulso el proceso de descentralización de los recursos para combatir el rezago social y la pobreza extrema, mediante las transferencias de recursos por la vía de los fondos de aportaciones destinados al financiamiento de funciones descentralizadas en sectores clave del país que requieren atención local para su mayor efecto y eficiencia, como la educación, la infraestructura básica y educativa, la salud, los programas alimenticios y de asistencia social, entre otros.

Estas aportaciones federales se distribuyen a los estados a través de ocho fondos<sup>1</sup>, entre ellos el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que a su vez se destina exclusivamente al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a la población en condiciones de pobreza extrema, apoyos a la población en desamparo, así como a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de escuelas de nivel de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria<sup>2</sup>.

Dada la relevancia de la descentralización y transferencia de recursos federales a los estados, es imperiosa la necesidad de evaluar la ejecución de los recursos otorgados a través del FAM. Para este fin, en el Programa Anual de Evaluación 2019 (PAE 2019), se establece la realización de una evaluación de procesos a este fondo.

El Informe de la Evaluación de Procesos muestra los resultados derivado de la valoración del Fondo de Aportaciones Múltiples en Tlaxcala, en sus componentes de: Asistencia Social, Infraestructura Educación Básica e Infraestructura Educación Media Superior y Superior, que son ejecutados a través de las instancias: Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de las Familias (DIF Tlaxcala), el Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa (ITIFE), el Colegio de Bachilleres del Estado

---

<sup>1</sup> Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), artículos 25 a 51.

<sup>2</sup> Artículo 38 de la LCF.

de Tlaxcala (COBAT), el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE) y la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT), respectivamente.

Los tres componentes que conforman el FAM, se ejecutan de la siguiente manera:

### **Asistencia Social**

El componente está a cargo del DIF del Estado de Tlaxcala y se convierte en apoyo para:

- Desayunos escolares, calientes y fríos.  
Se ofrecen a los estudiantes de escuelas públicas de nivel primaria que son seleccionadas para recibir el apoyo. Se ofrecen durante los días de clase dentro de la escuela, en un espacio destinado para ese fin. Los alimentos son preparados por madres del FAMilia que conforman un Comité y se responsabilizan de la recepción de los insumos, la otorgación de los alimentos a los alumnos y la comprobación administrativa ante el DIF.
- Atención alimentaria a menores de cinco años en riesgo, no escolarizados.  
Este apoyo se entrega directamente a las familias que cubren las condiciones de tener menores en condiciones de riesgo y que no asisten a la escuela. Las familias son seleccionadas por el DIF en base al cumplimiento de condiciones establecidas por el FAM.
- Asistencia alimentaria a sujetos vulnerables y asistencia alimentaria a familias en desamparo.  
Este apoyo se entrega directamente a familias en condiciones de pobreza y con carencias alimentarias, con el fin de complementar su alimentación y contribuyen a la mejora de sus condiciones de salud. Las familias son seleccionadas por el DIF en base al cumplimiento de condiciones establecidas por el FAM.

## Infraestructura Educación Básica

Este componente se dirige a la atención de necesidades de infraestructura o equipamiento de las escuelas públicas de nivel primaria y secundaria en el Estado de Tlaxcala. Se ejecuta a través del Instituto Tlaxcalteca de Infraestructura Educativa (ITIFE), quien actúa como un organismo executor. El Programa General de Obra lo planean en la USET (Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala) de manera anual y ellos lo remiten a ITIFE. El Instituto realiza todas las acciones necesarias para que se realicen las obras o equipamientos con los recursos del FAM otorgados para este fin.

## Infraestructura Educación Media Superior y Superior

El apoyo para Infraestructura Educación Media Superior y Superior tiene tres destinos institucionales: el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala, el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala y la Universidad Autónoma de Tlaxcala .

De estas tres instituciones, la UAT realiza el proceso de ejecución de los recursos de manera autónoma e independiente, en función de sus necesidades y el plan de obra aprobado por la rectoría y el consejo universitario. Los COBAT y CECYTE en Tlaxcala, reciben directamente los recursos del FAM, pero dependen del ITIFE para el proceso de licitación y contratación de proveedores y constructores.

En la siguiente tabla se muestran los procesos identificados:

No.	Actividad o procedimiento	Institución Responsable	Categoría
1	Elaboración de Diagnóstico y Planeación	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Administrativa
2	Elaboración de bases, invitación, licitación	DIF, ITIFE, UAT	Administrativa
3	Firma de contratos con proveedores y contratistas	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva

No.	Actividad o procedimiento	Institución Responsable	Categoría
4	Ejecución de acciones	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva
5	Seguimiento y monitoreo	DIF, ITIFE, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva
6	Reportes de acciones e informes	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Administrativa
7	Evaluación de acciones	Contraloría del ejecutivo, ASF	Administrativa

## Hallazgos

Los hallazgos derivados de la evaluación fueron:

- Identificación de cinco procesos independientes, uno por cada institución beneficiaria que ejecuta los recursos como parte de un solo Fondo.
- Se distinguieron dos elementos que son indispensables en la operación del Fondo:
  - a. Instituciones. Son quienes reciben las aportaciones y al mismo tiempo son los beneficiarios directos.
  - b. Personal. Se distinguieron tres niveles de estructura orgánica, vinculadas entre sí: a) Dirección, b) Responsables y c) Operadores.

Los Responsables juegan un papel clave en la operación del FAM, al ser un elemento que está presente en todos los procesos sustantivos y administrativos, en algunos casos como responsables del proceso y en otros como principales proveedores de información para el proceso. Éstos tienen pleno conocimiento de la documentación y normatividad vigente, de los procesos y procedimientos del Fondo y un correcto manejo de los recursos para ejecutar las acciones y lograr el alcance de objetivos y metas planteadas.

## Medición de atributos de los procesos del Fondo

En los procesos del FAM, se consideraron tres atributos que los distinguen: eficacia, suficiencia y pertinencia. La planeación, se evaluó con la más alta calificación en eficiencia, suficiencia y pertinencia para producir resultados completos y adecuados por la independencia de acciones en la operación.

## Conclusiones

El FAM en el Estado de Tlaxcala se ejecuta con particularidades específicas, no obstante el Fondo ha logrado el pleno alcance y cumplimiento de sus metas y objetivos.

Como característica fundamental presenta una multiplicidad de procesos para alcanzar un mismo objetivo, esta situación ha generado una desarticulación entre los procedimientos, que merma la calidad en la ejecución del conjunto de acciones.

Cada esquema de apoyo depende de una institución diferente y su único elemento de vinculación es el recurso, lo que ha llevado a los ejecutores a buscar el cumplimiento de metas más allá de la persecución de un mismo fin u objetivo común.

La evaluación no deja duda del cumplimiento de sus metas y los logros en la ejecución de los recursos, sin embargo, la operación y ejecución de acciones tienen oportunidades que lo lleven a integrarse en un solo proceso.

Particularmente se puede establecer:

- Cuenta con procesos ágiles, transparentes y oportunos para cada esquema de apoyo que son independientes entre sí.
- Muestra grandes fortalezas en la ejecución de sus procesos independientes, derivadas de una amplia experiencia del personal que se desempeña en las instituciones.
- La adecuación operativa de los procesos para alcanzar la eficiencia, le ha llevado a perder articulación entre ellos.

- La ejecución de los procesos actuales que desempeña el Fondo, son eficientes toda vez que ha permitido el cumplimiento de metas anuales y de objetivos para los que fue creado.
- En la medición de los atributos de los procesos del Fondo se encontró un 100% de eficacia, un 50% de suficiencia y un 30% de pertinencia derivado de la separación de procesos existente que lleva a la independencia de acciones.
- Cada Institución que dirige cada uno de los esquemas de apoyo, ejecuta una gestión y liderazgo positiva que incentiva al trabajo en equipo, no obstante se requiere una adecuada integración entre equipos con el fin de articular los procesos.
- Se observa poca coordinación entre las instituciones con su intermediario para el cumplimiento de las acciones y alcance de metas conjuntas del Fondo.
- Se percibe apertura a la evaluación y actitud cooperativa y propositiva en los coordinadores y operadores del Fondo.

La valoración general sobre cada proceso del Fondo es positiva en la medida en que le permite alcanzar los resultados y cumplir los objetivos del Fondo, sin embargo podría mejorar en la coordinación entre instancias que dependen de otra para dar continuidad al proceso, la comunicación entre el personal y la articulación de los procesos para que cada conjunto de acciones se integre en un proceso general.

### **Recomendaciones**

- Definición de un Proceso General del FAM o bien separación de procesos de manera independiente para cada unidad administrativa responsable, estableciendo sus propios elementos normativos y con ello la definición de acciones independientes.

- Clasificación de procesos administrativos y sustantivos del proceso general que se establezca o para cada uno de los procesos existentes por esquema de apoyo, que permitan asignar la importancia respecto uno del otro.
- Definición de estructura jerárquica que lidere las acciones del Fondo en cada Institución.
- Continuar con sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos.
- Realizar una evaluación de impacto al Fondo integrando cada esquema como parte de un mismo proceso.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	11
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FONDO .....	15
1. 1 Antecedentes.....	15
1. 2 Datos Generales.....	17
1. 3 Problemática que atiende y contexto.....	19
1.3.1 Asistencia Social.....	22
1.3.2 Infraestructura Educación Básica .....	22
1.3.3 Infraestructura Educación Media Superior y Superior .....	23
1. 4 Alineación del Fondo.....	23
a) Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND).....	23
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO .....	26
2.1 Diseño metodológico .....	26
2.1.1 Recopilación de información.....	27
2.1.2 Trabajo de campo.....	27
2.1.3 Análisis de gabinete.....	28
2.2 Estrategia del trabajo de campo .....	29
2.2.1 Diseño de la muestra.....	31
2.2.2 Entrevistas Semiestructuradas.....	33
2.2.3 Entrevistas a Profundidad .....	34
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL FONDO.....	36
3.1 Descripción General .....	36
3.1.1 Modelo de procesos de CONEVAL .....	37
3.1.2 Documentación y Normatividad vigente.....	39
3.2 Identificación de Procesos.....	39
3.2.1 Proceso interno.....	41
3.2.2 Proceso operativo.....	44
3.3 Clasificación de Procesos.....	54
3.3.1 Macroproceso.....	55
3.3.2 Procesos Sustantivos.....	55
3.3.3 Procesos Administrativos.....	56

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	57
4.1 Hallazgos.....	57
4.1.1 Instituciones.....	57
4.1.2 Personal.....	57
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	63
6. ANEXOS.....	64
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).....	64
Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos.....	69
Anexo III. Flujograma de proceso interno del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).....	70
Anexo IV: Grado de consolidación operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	76
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	77
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	78
Anexo VII. Análisis FODA del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	79
Anexo VIII. Recomendaciones del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	80
Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	81
Anexo X. Trabajo de campo realizado.....	82
XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos.....	83
.....	83
Anexo XII. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.....	84

## INTRODUCCIÓN

El proceso de descentralización, iniciado en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, tuvo su expresión más importante en la reforma de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) el 29 de diciembre de 1997, con ella, se adiciona el Capítulo V en el que se crea presupuestalmente el Ramo General 33 “Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios”. En dicho capítulo, se establece que las aportaciones federales son recursos que la federación transfiere a las haciendas públicas de los estados y en su caso, de los municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación se establece en la propia ley.

Con la nueva Ley de Coordinación Fiscal, cobró mayor impulso el proceso de descentralización de los recursos para combatir el rezago social y la pobreza extrema, mediante las transferencias de recursos por la vía de los fondos de aportaciones destinados al financiamiento de funciones descentralizadas en sectores clave del país que requieren atención local para su mayor efecto y eficiencia, como la educación, la infraestructura básica y educativa, la salud, los programas alimenticios y de asistencia social, entre otros.

Estas aportaciones federales se distribuyen a los estados a través de ocho fondos<sup>3</sup>, entre ellos el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que a su vez se destina exclusivamente al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a la población en condiciones de pobreza extrema, apoyos a la población en desamparo, así como a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de escuelas de nivel de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), artículos 25 a 51

<sup>4</sup> Artículo 38 de la LCF

Dada la relevancia de la descentralización y transferencia de recursos federales a los estados, es imperiosa la necesidad de evaluar la ejecución de los recursos otorgados a través de los Fondos como el FAM.

Para este fin, el Estado de Tlaxcala emitió el Programa Anual de Evaluación 2019 (PAE 2019), que fue publicado el 31 de enero de 2019 por la Secretaría de Planeación y Finanzas y queda a cargo de la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) para coordinar, revisar y aprobar los resultados y productos que deriven de las evaluaciones.

El PAE 2019 de Tlaxcala, indica que se deberá realizar la Evaluación de Procesos (EP) del FAM durante el ejercicio fiscal 2018, con el fin de analizar “mediante trabajo de campo y análisis de gabinete si las acciones ejecutadas con recursos del Fondo, llevan a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”<sup>5</sup>.

Los objetivos de la Evaluación de Procesos se describen a continuación.

### **Objetivo General:**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Fondo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir la gestión operativa del Fondo mediante sus procesos, en los distintos niveles de ejecución donde se lleva a cabo.

---

<sup>5</sup> Términos de Referencia (TDR). Evaluación de Procesos, CONEVAL. 2018

- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la articulación de los procesos contribuye al logro de los objetivos del Fondo.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

### **Alcances:**

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Fondo lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Identificar fortalezas y debilidades de los procesos, y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora de la gestión del Fondo.

En este documento, se presentan los resultados de la Evaluación de Procesos (EP) al Fondo de Aportaciones Múltiples en Tlaxcala, en sus componentes de: *Asistencia Social, Infraestructura Educación Básica e Infraestructura Educación Media Superior y Superior*, que son ejecutados a través de las instancias: Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de las Familias (DIF Tlaxcala), el Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa (ITIFE), el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT), el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE) y la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT), respectivamente.

La Evaluación de Procesos al Fondo, se realizó mediante trabajo de campo y análisis de gabinete de la información proporcionada por las instancias ejecutoras, que permitió conocer el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas, su acervo normativo y la eficiencia de éste en el proceso de operación para la ejecución de los recursos y su seguimiento. Asimismo, se identificaron las prácticas en su gestión institucional, organizacional y operativa y los problemas de implementación a los

que se enfrentan, todo esto, con el fin de emitir recomendaciones y propuestas que contribuyan al fortalecimiento del proceso de ejecución de recursos del Fondo.

En términos generales, se pudieron contrastar los aspectos normativos con la operación cotidiana y se pudo determinar si los procesos que componen la ejecución del FAM, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito.

De acuerdo con los Términos de Referencia emitidos para el PAE 2019, se presenta este documento que contiene la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en el Estado de Tlaxcala.

Su contenido se divide en cinco apartados: 1. Descripción General del Fondo, 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo, 3. Descripción y análisis de los procesos del Fondo, 4. Hallazgos y resultados y 5. Conclusiones y recomendaciones.

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FONDO

### 1.1 Antecedentes.

En la década de los años noventa, fue creado el Ramo General 33 bajo el marco de un proceso de descentralización que dio inicio en México desde 1982. El propósito de su creación, era el de servir como mecanismo de transferencia de recursos presupuestarios federales, hacia las entidades y los municipios, sustentado en la Ley de Coordinación Fiscal.

Desde su creación, el Ramo 33 ha permitido fortalecer la participación de los estados y municipios, mediante la delegación de mayor autoridad y responsabilidad en el gasto público.

Ocho Fondos componen el Ramo 33, entre ellos está el “Fondo de Aportaciones Múltiples” conocido como FAM, orientado a otorgar recursos a los estados y municipios para tres tipos de acciones:

- Asistencia Social,
- Inversión en Infraestructura Física para escuelas de nivel básico, y
- Inversión en Infraestructura Física para escuelas de nivel medio superior y superior.

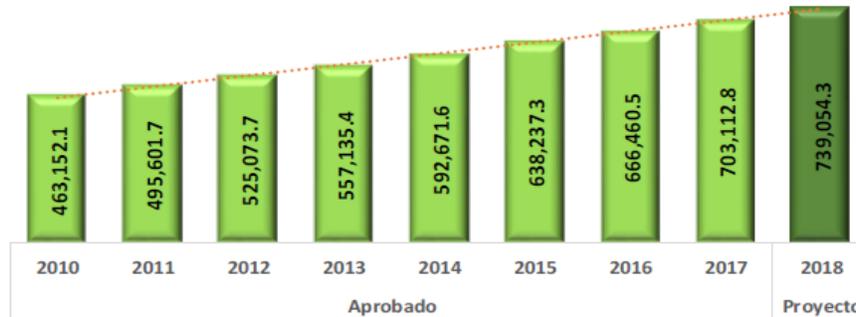
En 2018, los recursos del Ramo 33 representaron en promedio, alrededor del 39% del gasto federal transferido a entidades y municipios<sup>6</sup>. Para algunos de ellos, estos recursos llegan a representar la mayor fuente de ingresos.

En la última década, la cantidad de recursos de los Fondos del Ramo 33, transferidos a los estados y municipios ha mostrado una tendencia creciente y registra una tasa media de crecimiento real anual de 1.8% en este lapso.

---

<sup>6</sup> Datos SHCP

**Aportaciones Federales, 2010-2018**  
(millones de pesos)



Nota: Las Aportaciones Federales incluyen al Ramo 25, Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos.  
Fuente: Elaborado por el CEFP con información de la SHCP.

El destino principal de los recursos del FAM en su componente de Asistencia Social, que reciben los estados es:

- i. Otorgar “desayunos escolares calientes y fríos” y “apoyos alimentarios” a través de despensas.

La ejecución de estos recursos, toma como referencia la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA), desarrollada por el Sistema Nacional del DIF (SNDIF) que vincula de manera integral los criterios de focalización de la población potencial y los criterios de calidad nutrimental de los apoyos.

Las acciones, se basan en la Estrategia de Orientación Alimentaria (EOA), los lineamientos del Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria y la Estrategia Nacional contra la obesidad y el sobrepeso.

La distribución de los recursos del FAM, se realiza por medio de las reglas y asignaciones que establece el PEF y de acuerdo al artículo 41 de la LCF, son aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Su calendarización es determinada por el SNDIF en acuerdo con los Sistemas Estatales del DIF.

Las condiciones para la asignación del FAM, establecen que el presupuesto asignado no puede ser menor que el del año anterior. La LCF señala que el 46% de los recursos totales del FAM se deben orientar a su componente de apoyo de Asistencia Social, con lo que garantiza que el FAM contribuya al objetivo estratégico de reducir la inseguridad alimentaria.

Respecto al destino de los recursos del FAM en su componente de Infraestructura Física para escuelas de educación básica, media superior y superior se distribuye de la siguiente manera:

- i. Adquisición de bienes (mobiliario y equipo) y construcción de obras en escuelas y universidades.

## 1. 2 Datos Generales.

El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) contempla recursos para “Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios” para el Estado de Tlaxcala, a través del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que son ejecutados a través de tres componentes:

1. Asistencia Social.
2. Infraestructura Educación Básica.
3. Infraestructura Educación Media Superior y Superior.

Las unidades ejecutoras de estos recursos en el estado son:

	<b>Componente</b>	<b>Unidad Ejecutora</b>
<b>FAM</b>	Asistencia Social	DIF del Estado de Tlaxcala
	Infraestructura Educación Básica	Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa (ITIFE)
	Infraestructura Educación Media Superior y Superior	Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT)
		Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE)

		Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT)
--	--	--

La descripción de su ejecución, se sustenta en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), Capítulo V, donde se establece que los fondos de aportaciones federales, son instrumentos administrativos por medio de los cuales la Federación transfiere recursos a las haciendas estatales, municipales y de demarcaciones territoriales, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que se establecen para cada tipo de aportación señalados en esa Ley.

Su destino, está delimitado en el Art. 40 de la Ley de Coordinación Fiscal, donde se establece que el FAM destinará un 46% de su presupuesto al otorgamiento de desayunos escolares; apoyos alimentarios; y de asistencia social a través de instituciones públicas. El 54% restante será dirigido a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria, ello de acuerdo con las necesidades de cada nivel.

El monto de este fondo en 2018 para el Estado de Tlaxcala se determinó en el PEF por una cantidad de \$266,288480.00, doscientos sesenta y seis millones, doscientos ochenta y ocho mil cuatrocientos ochenta pesos.

**RECURSOS FEDERALIZADOS RAMO 33  
(PESOS)**

PARTIDA	APLICACIÓN Y DESTINO	ASIGNACION PRESUPUESTAL
Fondo para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)	Sector Educativo	5,349,957,285.00
Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)	Sector Salud	1,624,642,971.00
Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM)	Desarrollo Municipal	637,534,009.00
Fondo para la Infraestructura Social Estatal (FISE)	Desarrollo Social	87,937,703.00
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN)	Desarrollo Municipal	773,370,502.00
Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA)	Sector Educativo	80,986,260.00
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP)	Seguridad	118,887,848.00
<b>Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)</b>	<b>Asistencia Social y Sector Educativo</b>	<b>266,288,480.00</b>

Fuente: Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala 2018.

Los montos de este fondo por partida en el ejercicio fiscal 2018, son los siguientes:  
Asistencia Social \$111,028,084.00, Infraestructura Educación Básica

\$115,370,118.00, Infraestructura Educación Media Superior \$6,527,509.00, Infraestructura Educación Superior \$33,362,769.00., como se muestra en la siguiente tabla.

PARTIDA		ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	
1	Fondo de Aportaciones para la Nómina y el Gasto Operativo (FONE)		5,349,957,285.00
	1.1	Servicios Personales	5,110,753,087.00
	1.2	Otros de Gasto Corriente	96,725,969.00
	1.3	Gasto de Operación	142,478,229.00
	1.4	Fondo de Compensación	0.00
2	Fondo de Aportaciones para los Servicios De Salud (FASSA)		1,624,642,971.00
3	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS)		725,471,712.00
	3.1	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Estatal (FISE)	637,534,009.00
	3.2	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISM)	87,937,703.00
4	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FAEM)		773,370,502.00
5	Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)		266,288,480.00
	5.1	Asistencia Social	111,028,084.00
	5.2	Infraestructura Educativa Básica	115,370,118.00
	5.3	Infraestructura Educativa Media Superior	6,527,509.00
	5.4	Infraestructura Educativa Superior	33,362,769.00
6	Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA)		80,986,260.00
	6.1	Educación Tecnológica	41,689,134.00
	6.2	Educación de Adultos	39,297,126.00
7	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP)		118,887,848.00
8	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)		522,478,560.00
<b>TOTAL</b>			<b>9,462,083,618.00</b>

Fuente: Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala 2018.

### 1. 3 Problemática que atiende y contexto

Dadas las características de operación del Fondo se identifican problemáticas diversas a atender identificadas en tres vertientes: 1) asistencia social, 2) infraestructura educación básica, y 3) Infraestructura educación media superior u superior.

En lo que corresponde a asistencia social, la problemática se centra en el tema de carencias por acceso a la alimentación, por lo que los recursos buscan brindar seguridad alimentaria a niñas, niños y adolescentes de los planteles del Sistema básico, menores de cinco años no escolarizados, sujetos en riesgo y vulnerabilidad y

familias en condiciones de emergencia; beneficiarios de la EIASA, mediante el acceso de alimentos con calidad nutricia.

De acuerdo a datos de Coneval, en 2015 existían 276.1 miles de personas con carencia por acceso a la alimentación. Si bien de 2012 a 2015, esta carencia presentó una disminución, pasando de 28.4% a 21.5%, aun se requieren de acciones contundentes para erradicar esta carencia. De acuerdo a datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012), en Tlaxcala en el 9.2% de los hogares en áreas presentaban inseguridad alimentaria severa.

En lo que corresponde a menores de cinco años, la ENSANUT, el 17.2% presentó talla baja, porcentaje superior a la media nacional que es de 13.6%. En lo que corresponde a niños de 5 a 11 años, en 2012 se identificó las prevalencias de sobrepeso y obesidad de 21.9 y 10.6%, respectivamente (suma de sobrepeso y obesidad, 32.5%). Las prevalencias nacionales de sobrepeso y obesidad para este grupo de edad fueron 19.8% y 14.6%, respectivamente.

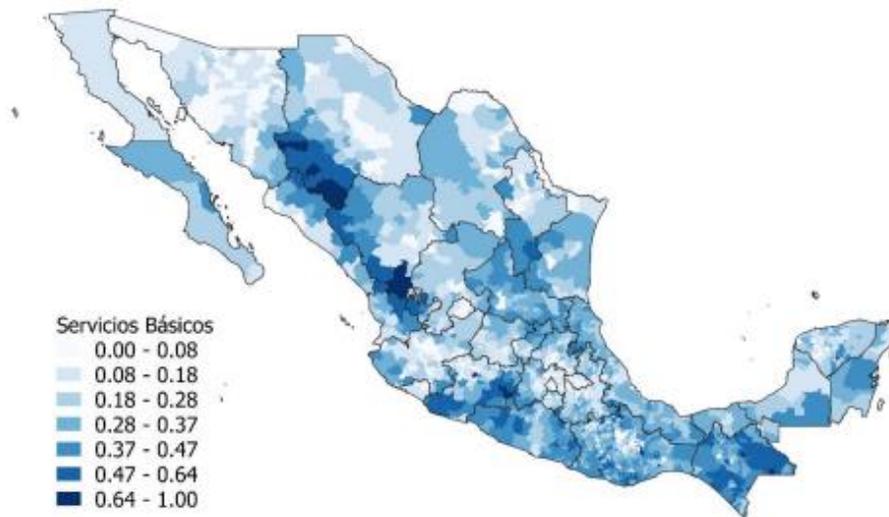
En el caso de infraestructura educación básica, se enfrenta a un problema en la calidad de los espacios públicos, por lo que en este rubro se tiene como propósito proporcionar los espacios educativos necesarios y en condiciones de calidad.

Los lineamientos y la cantidad de recursos del FAM, se definen desde la federación, no obstante la operación de los programas que financia el Fondo se ejecutan directamente por los estados y los municipios.

En lo que corresponde a la infraestructura de la educación media superior y superior, se busca mejorar los espacios con el fin de contribuir a aumentar el nivel de calidad educativa.

De acuerdo a los resultados del Índice de Rezago en Infraestructura Educativa Básica, que mide el rezago en servicios básico, condiciones del inmueble, servicio sanitario y mobiliario básico en el salón, el Estado de Tlaxcala es de las entidades con resultados positivos.

## Índice de Rezago en Infraestructura Educativa Básica 2014



Fuente: tomado de Rezago en Infraestructura Educativa de Nivel Básico en México. Indicadores y Gasto Público 203-2018, Instituto Belisario Domínguez Senado de la República

Sin embargo aún quedan trabajo por realizar y mantener los avances en cuanto a la calidad de los espacios educativos, sobre todo si se considera que en el ciclo escolar 2016-2017 se registraron un total de 2,243 escuelas de nivel preescolar a bachillerato, y de 12,259 aulas que deben ser atendidas.

### Alumnos inscritos, personal docente, escuelas y aulas de educación básica y media superior

Nivel	Alumnos inscritos		Personal docente a/		Escuelas b/		Aulas c/	
	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
<b>Total</b>	<b>336 700</b>	<b>337 893</b>	<b>18 811</b>	<b>18 932</b>	<b>2 229</b>	<b>2 243</b>	<b>12 264</b>	<b>12 259</b>
Preescolar d/	51 139	52 982	2 937	3 039	858	858	2 181	2 211
Primaria e/	155 152	153 875	7 544	7 351	795	796	6 072	6 052
Secundaria f/	77 320	76 154	5 043	5 171	375	382	2 713	2 706
Bachillerato general g/	24 811	25 600	1 802	1 828	130	132	670	657
Bachillerato tecnológico y niveles equivalentes h/	28 278	29 282	1 485	1 543	71	75	628	633

Fuente: Anuario Estadístico y geográfico Tlaxcala 2017

Los tres componentes que conforman el FAM, se ejecutan de la siguiente manera:

### **1.3.1 Asistencia Social**

El componente de apoyo denominado Asistencia Social, está a cargo del DIF del Estado de Tlaxcala y se convierte en apoyo para:

- Desayunos escolares, calientes y fríos.  
Se ofrecen a los estudiantes de escuelas públicas de nivel primario que son seleccionadas para recibir el apoyo. Se ofrecen durante los días de clase dentro de la escuela, en un espacio destinado para ese fin. Los alimentos son preparados por madres del FAMilia que conforman un Comité y se responsabilizan de la recepción de los insumos, la otorgación de los alimentos a los alumnos y la comprobación administrativa ante el DIF.
- Atención alimentaria a menores de cinco años en riesgo, no escolarizados.  
Este apoyo se entrega directamente a las familias que cubren las condiciones de tener menores en condiciones de riesgo y que no asisten a la escuela. Las familias son seleccionadas por el DIF en base al cumplimiento de condiciones establecidas por el FAM.
- Asistencia alimentaria a sujetos vulnerables y asistencia alimentaria a familias en desamparo.  
Este apoyo se entrega directamente a familias en condiciones de pobreza y con carencias alimentarias, con el fin de complementar su alimentación y contribuir a la mejora de sus condiciones de salud. Las familias son seleccionadas por el DIF con base en el cumplimiento de condiciones establecidas por el FAM.

### **1.3.2 Infraestructura Educación Básica**

Este componente se dirige a la atención de necesidades de infraestructura o equipamiento de las escuelas públicas de nivel primaria y secundaria en el Estado de Tlaxcala. Se ejecuta a través del Instituto Tlaxcalteca de Infraestructura Educativa (ITIFE), quien actúa como un organismo ejecutor. El Programa General de Obra lo

planean en la USET (Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala) de manera anual y ellos lo remiten a ITIFE. El Instituto realiza todas las acciones necesarias para que se realicen las obras o equipamientos con los recursos del FAM otorgados para este fin.

### 1.3.3 Infraestructura Educación Media Superior y Superior

El apoyo para Infraestructura Educación Media Superior y Superior tiene tres destinos institucionales: el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala, el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala y la Universidad Autónoma de Tlaxcala .

De estas tres instituciones, la UAT realiza el proceso de ejecución de los recursos de manera autónoma e independiente, en función de sus necesidades y el plan de obra aprobado por la rectoría y el consejo universitario. Los COBAT y CECYTE en Tlaxcala, reciben directamente los recursos del FAM, pero dependen del ITIFE para el proceso de licitación y contratación de proveedores y constructores.

## 1. 4 Alineación del Fondo

De acuerdo a los objetivos del FAM, se observa una alineación del Fondo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y a los Programas Sectoriales de Educación y Desarrollo Social. Las coincidencias de sus acciones con estos documentos rectores de la política pública se muestran a continuación.

### a) Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND)<sup>7</sup>.

*Meta Nacional II: México Incluyente.*

Objetivo 2.1 Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para la población.

---

<sup>7</sup> Tomado como referencia al que corresponde por el ejercicio fiscal a evaluar 2018

Estrategia 2.1.1 Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos en particular para aquéllos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.

Estrategia 2.1.2 Asegurar el desarrollo de capacidades en los hogares con carencias para contribuir a mejorar su calidad de vida e incrementar su capacidad productiva.

Objetivo 2.2 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente.

Estrategia 2.2.4 Proteger los derechos de las personas con discapacidad y contribuir a su desarrollo integral e inclusión plena.

*Meta Nacional III: México con educación de calidad.*

Objetivo 3.1: Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Estrategia 3.1.2 Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.

Objetivo 3.2: Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema Educativo.

Estrategia 3.2.1 Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población.

Objetivo 3.3: Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.

Estrategia 3.3.2 Asegurar las condiciones para que la infraestructura cultural permita disponer de espacios adecuados para la difusión de la cultura en todo el país.

Objetivo 3.4: Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.

Estrategia 3.4.1 Crear un programa de infraestructura deportiva.

Objetivo 3.5: Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.

Estrategia 3.5.5 Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica del país.

**b) Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021:**

El FAM contribuye al logro de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala en:

Objetivo 2. Educación pertinente, salud de calidad y sociedad incluyente.

Estrategia IV. Inclusión y equidad, eliminando barreras para el acceso y brindando oportunidades efectivas para el desarrollo de todas las potencialidades de los estudiantes.

Objetivo 2.1 Educación integral para todos. - Objetivo 2.3 Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior y superior para contribuir al desarrollo de Tlaxcala.

Objetivo 2.4 Garantizar escuelas dignas en todos los grados.

Objetivo 2.5 Acercamiento de la tecnología a las aulas.

**c) Programa Sectorial de Educación 2013-2018**

Se alinea al Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

Objetivo sectorial 1.5 Dignificar a las escuelas y dotarlas de tecnologías de la información y a la comunicación para favorecer los aprendizajes; esto mediante la coordinación de programas y apoyos a los estados para que las escuelas cuenten con los espacios físicos y el equipamiento básico requeridos.

**d) Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018**

Se alinea al Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018.

Objetivo sectorial 1. Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza; a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación.

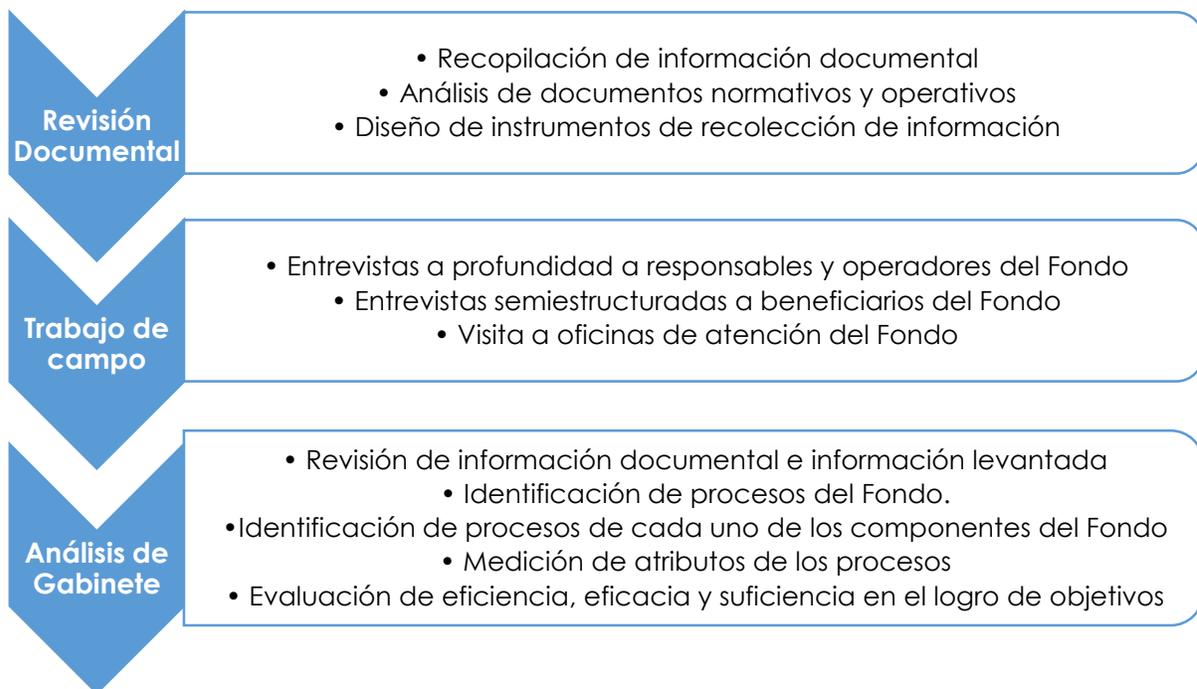
## 2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

### 2.1 Diseño metodológico

De acuerdo con los Términos de Referencia (TDR) emitidos por CONEVAL, la Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo, que a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar los procesos y procedimientos que determinan las condiciones de éxito y alcance de resultados en la operación del Fondo.

Su enfoque cualitativo, busca comprender de manera profunda la organización, los procesos, procedimientos, dinámicas, estructuras y su correspondiente relación con los resultados del Fondo.

El estudio se organizó en tres etapas que comprenden: la revisión documental, el trabajo de campo y el análisis de gabinete como se podrá ver en el siguiente esquema.



### **2.1.1 Recopilación de información.**

La evaluación inició con la solicitud de documentos normativos, bases de datos y estadísticas para obtener información que permitiera conocer plenamente el Fondo y sus objetivos.

Las unidades ejecutoras, entregaron documentación normativa, de operación, base de datos y estadísticas correspondientes al año 2018 para su revisión y análisis. Asimismo, proporcionó un diagnóstico y una Evaluación de Desempeño realizada al Fondo durante el año 2017.

### **2.1.2 Trabajo de campo.**

Con el fin de conocer la realidad operativa y contrastarla con la normatividad, se recabó información mediante entrevistas a profundidad con el personal que participa en la coordinación, operación y seguimiento del Fondo. El guion se desarrolló a partir de las recomendaciones de CONEVAL y la información de los documentos proporcionados.

Las entrevistas se realizaron directamente en las oficinas de cada Unidad Ejecutora.

El levantamiento de información se llevó a cabo en dos etapas:

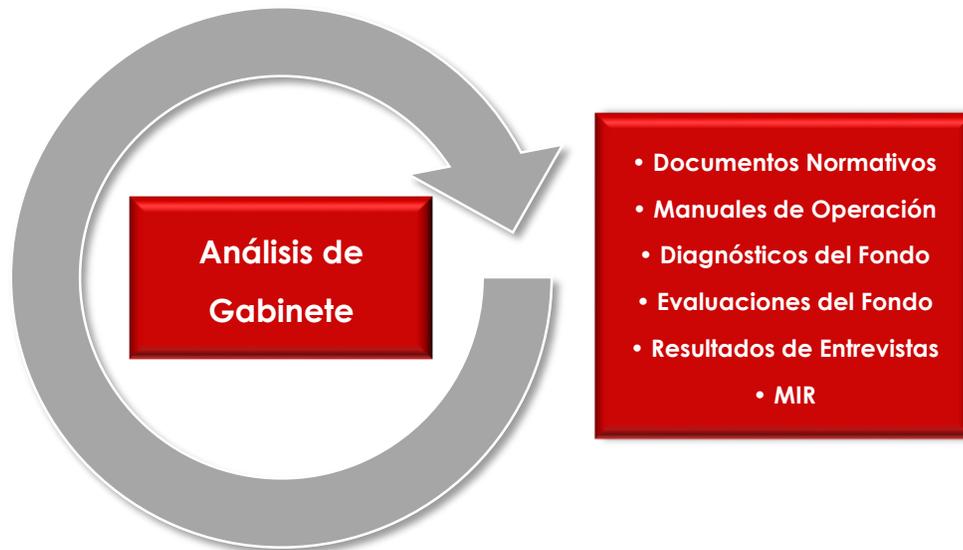
- En la etapa inicial, se entrevistó a los responsables de la ejecución de acciones con recursos del Fondo.
- En la segunda etapa se realizaron entrevistas a personal operativo con el fin de complementar la información levantada.

Adicionalmente, se realizaron visitas a los beneficiarios de las acciones ejecutadas con recursos del FAM, con el fin de conocer información respecto de las acciones que se lograron con recursos del FAM y obtener datos que permitan identificar los resultados y sus correspondientes indicadores.

En el apartado “Estrategia de Trabajo de Campo” se describen los instrumentos y forma de investigación elegida para el trabajo de campo.

### 2.1.3 Análisis de gabinete.

A partir de los documentos proporcionados por las Unidades Ejecutoras del Fondo y la información recopilada en el trabajo de campo, se realizó un análisis que contribuyó a conocer plenamente el Fondo y a identificar sus principales procesos.



El análisis de gabinete, se realizó con un equipo de consultores cuyos conocimientos y experiencia permitieron identificar los procesos que rigen las acciones encaminadas a cumplir con la función proyectada del Fondo y distinguir aquéllos que son: procesos sustantivos, procesos administrativos y las correspondientes actividades, que se realizan en la ejecución de acciones el Fondo.

Los documentos normativos se revisaron a detalle, encontrando que existen Reglas de Operación correspondientes a cada partida presupuestal, donde se describen los objetivos y normas de operación del Fondo. Asimismo, se revisaron los procesos y procedimientos que se llevan a cabo y aquéllos que están documentados en Manuales de Operación del fondo federal, para establecer una base de acción ejecutada día a día de los recursos del Fondo.

El documento de diagnóstico permitió conocer los objetivos de la intervención del Fondo, la caracterización y cuantificación de su población objetivo, el tipo de intervención y sus etapas.

Se revisó la propuesta de Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), con el fin de conocer sus indicadores y medios de verificación que emplean para evaluar su desempeño.

Por su parte, la Evaluación de desempeño, destaca el cumplimiento de objetivos y metas de las acciones que conforman los recursos del Fondo en el Estado de Tlaxcala.

El análisis demostró que las Reglas de Operación definidas para cada partida presupuestal y el Manual de Procedimientos (para el caso de Asistencia Social), muestran algunas diferencias (que se describen más adelante) respecto a los procesos que se identificaron en la operación de acciones del Fondo durante el trabajo de campo, ya que se trata de procedimientos y actividades que se han ajustado con la operación.

Debido a que actualmente el Fondo no cuenta con mapas o diagramas de flujo que contenga todos sus procesos y a que, tampoco existe un documento que señale la relación entre dichos elementos y la forma en que éstos contribuyen a lograr sus objetivos, se realizará un análisis de vinculación de los principales procesos que resultará en un Flujograma General del Fondo.

Con tal análisis, se buscará resaltar las características de la operación del Fondo, sin que intervengan las diferencias entre las condiciones de los presupuestos que se manejan.

## **2.2 Estrategia del trabajo de campo**

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Se define como

una estrategia de recolección de información, que proporciona profundidad en los datos recopilados.

Mientras que los métodos cuantitativos aportan valores numéricos de encuestas, para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables, la investigación cualitativa permite realizar estudios analíticos para ver cómo se comportan los individuos ante ciertas normas, reglas o situaciones definidas previamente.

Este enfoque se realiza para contestar a las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo?, mientras que el enfoque cuantitativo, aborda las preguntas ¿Cuántos? y ¿Con qué frecuencia? En otras palabras, el proceso de investigación cualitativa es un proceso de descubrimiento, mientras que el proceso de investigación cuantitativa busca pruebas.

La investigación cualitativa utiliza métodos y técnicas diversas como estrategias para facilitar la reunión de datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, así como para la explicación y la predicción del fenómeno de estudio<sup>8</sup>. Por ello, el método cualitativo se utiliza como instrumento cuando el objetivo radica en la comprensión amplia del objeto de análisis, en el cual el investigador es parte del instrumento de recolección, ya que estudia la forma en que los procesos se desenvuelven en su contexto.

Taylor y Bogdan<sup>9</sup> (1986) exponen de manera concreta los criterios que definen los estudios cualitativos de la siguiente forma:

- La investigación cualitativa es inductiva; los investigadores comprenden y desarrollan conceptos a partir de pautas de los datos.
- El contexto y las personas son analizadas desde una perspectiva holística.

---

<sup>8</sup> Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa.

<sup>9</sup> Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona.

- El investigador puede influir a las personas que son el objeto de su estudio.
- El investigador busca comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- Nada se ha de dar por sobrentendido.
- Se busca la comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación.
- Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.
- La investigación cualitativa es un arte.

Las técnicas de análisis de la información cualitativa, pueden ser varias, de ellas destacamos las más comunes:

- Entrevistas de respuesta abierta.
- Técnicas grupales. En ella destacan los grupos de discusión.
- Técnica del Grupo de Enfoque. Forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participante.

En la presente evaluación, las técnicas cualitativas que se emplearon para el levantamiento de información en campo fueron las entrevistas de respuesta abierta y se exponen más adelante.

### **2.2.1 Diseño de la muestra.**

La selección de la muestra se determinó conforme a la metodología de marco lógico y de acuerdo a los objetivos de la investigación, procurando criterios que garantizaran la participación de los actores más informados para así permitir el mejor conocimiento de los procesos.

La determinación de los participantes, se realizó a partir de la identificación de los actores que son determinantes para la operación del Fondo. En este sentido, se distinguieron cuatro tipos de actores:

- *Actores que coordinan el proceso de operación.*

Es el personal que dirige la operación del Fondo y sus acciones, se encarga de vigilar el cumplimiento de la planeación y tiene poder de decisión sobre la operación del Fondo.

- *Actores responsables de los procesos.*

Son las personas responsables de los procesos del Fondo, quienes ejecutan las actividades indicadas y operan el Fondo día a día.

- *Actores operadores de los procesos (vinculantes).*

Son aquéllos que interactúan a partir de actividades de soporte y dentro del proceso se convierten en dueños del proceso.

- *Actores beneficiarios.*

Son las personas a quienes van dirigidos los resultados del proceso, con quienes se cierran las actividades o procedimientos.

La elección de los participantes, se basó en un *muestreo teórico*<sup>10</sup>, también llamado *muestreo intencionado*, en el que se consideran tres dimensiones para definir la muestra cualitativa: *el tiempo, las personas y el lugar o contexto*. Asimismo se consideraron criterios específicos para saber qué personas poseen la información pertinente y relevante para la evaluación, su nivel de accesibilidad y su grado de disponibilidad para informar.

---

<sup>10</sup> Art. "The discovery of grounded theory strategies for qualitative research" B. Glasser y A. Strauss ed. Aldine publishing company. 1969.

Con estas consideraciones, se determinó visitar las cinco Oficinas de las Unidades Ejecutoras del Fondo, que representa el 100% de los espacios donde el Fondo ejecuta sus acciones.

Se aplicaron entrevistas a un total de 12 personas entre personal responsable y operativo y a ocho beneficiarios<sup>11</sup> de las tres modalidades de apoyo del Fondo.

### **2.2.2 Entrevistas Semiestructuradas.**

Las entrevistas constituyen una vía para conocer y comprender aspectos de la subjetividad humana. Una entrevista facilita la definición de los problemas y la sustentación de explicaciones teóricas desde los procesos sociales mismos, que dan validez y confiabilidad.

Una de las metodologías empleadas en la investigación científica, sobre algún tema de interés a través de la opinión de las personas, es la metodología de entrevista semiestructurada, la cual permite captar las creencias, opiniones, valores y conocimientos del entrevistado, que mediante otra técnica no es posible conocer.

Esta metodología se basa en el establecimiento de guías de temas y preguntas abiertas que el entrevistador tiene como referencia para orientar la opinión del entrevistado, respecto a los temas de la investigación y que se pueden cambiar durante el curso de la entrevista, de acuerdo con el desarrollo de la conversación.

Para este estudio, se diseñaron entrevistas semiestructuradas con preguntas específicas para funcionarios responsables de los distintos procesos identificados en los documentos, de modo que se pudo obtener una descripción más precisa de los componentes y actividades del área operativa y coordinadora.

Las entrevistas se realizaron mediante la estrategia denominada “cara a cara”, en las oficinas operativas a un total de 12 operadores del Fondo. Fueron aplicadas a

---

<sup>11</sup> La selección y ubicación de los beneficiarios fue determinada por el personal responsable de cada uno de las Instancias Ejecutoras del FAM.

los tres tipos de actores identificados, actores que dirigen los procesos, actores responsables de los procesos y actores vinculantes u operadores.

Las entrevistas se realizaron bajo consentimiento de los participantes y con la garantía de mantener la confidencialidad, conforme lo determinan los TDR de CONEVAL.

Las guías de temas para la entrevista se realizaron de acuerdo a las sugerencias de los TDR de CONEVAL y tomando en cuenta la información documental proporcionada.

Se incluyen las guías de entrevista correspondientes y el formato de Carta de Consentimiento<sup>12</sup>, los resultados de las entrevistas son el elemento de información para determinar los procesos.

### **2.2.3 Entrevistas a Profundidad**

Una entrevista a profundidad, es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Es un diálogo preparado, diseñado y organizado por el entrevistador, mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones y orientaciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que el entrevistador plantea.

La entrevista a profundidad por lo tanto, supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación.

Las entrevistas a profundidad, fueron aplicadas a ocho beneficiarios seleccionados por los responsables de la operación de cada modalidad de apoyo que ofrece el Fondo.

---

<sup>12</sup> Se presenta la guía y carta de consentimiento en el Anexo XI.

Las guías de temas para la entrevista se realizaron conforme a las sugerencias de los TDR de CONEVAL y tomando en cuenta la información documental proporcionada, los resultados de las entrevistas son el elemento de información que permitieron determinar los procesos.

En el presente documento hacemos un análisis esencialmente cualitativo e integral de los hallazgos derivados de la Evaluación de Procesos de las acciones y estrategias que durante el año 2018 conformaron la estrategia de acción del Fondo de Aportaciones Múltiples, implementado por el Gobierno del Estado de Tlaxcala.

La atención de los objetivos de esta evaluación, nos permitió hacer una serie de reflexiones dirigidas hacia recomendaciones y líneas de acción que mejoren la operación y el alcance de metas del Fondo.

De acuerdo con los objetivos del Fondo, sus documentos normativos y descriptivos y las acciones que se llevan a cabo para su ejecución, se logró visualizar la implementación de procesos enfocados en el logro de objetivos del Fondo.

Con el análisis de sus procesos, se confirman la afirmaciones de las distintas “Evaluaciones al FAM” realizadas a nivel federal y estatal, que mencionan que el Fondo funciona adecuadamente para el logro de sus objetivos y genera los resultados esperados, así mismo pudo probarse que cumple sus metas y permite el logro de objetivos.

### 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL FONDO

#### 3.1 Descripción General

Un proceso, es la sucesión de acciones realizadas con cierto orden que se dirige a un punto u objetivo específico. El proceso implica la participación de recursos humanos y materiales para alcanzar el resultado deseado. También se puede decir, que son mecanismos diseñados para mejorar la productividad de algún quehacer, para establecer un orden o para eliminar algún tipo de problema.

En el campo económico, el proceso es una secuencia de actividades, que transforman un conjunto específico de insumos en uno de productos, servicios o beneficios.

El procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso, son las actividades o acciones, que se incluyen en un proceso.

La Evaluación de Procesos (EP), brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los Fondos o Programas. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de acciones, se sugiere realizar a partir del tercer año de operación de los Programas.

Una EP analiza mediante trabajo de campo si el Fondo o Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si sus acciones son suficientes para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, por medio de éstas evaluaciones se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los Fondos o Programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los Programas<sup>13</sup>.

El enfoque de la presente evaluación se centra en los siguientes puntos:

---

<sup>13</sup> Términos de Referencia (TDR). Evaluación de Procesos. 2018.

- Recoger y analizar información relativa al cumplimiento de los objetivos del Fondo (*resultados*).
- Conocer detalles de la planificación y desarrollo, y valorar la aplicación de metodologías utilizadas (*calidad*).
- Recoger las valoraciones de las personas de la organización involucradas en el proceso (*aceptación*).
- Conocer las estrategias de comunicación y la información presentada de los resultados (*transparencia*).

A continuación se expone la mecánica desarrollada para realizar la identificación de procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples, su contraste con la normatividad vigente y su equivalencia con el modelo de procesos del CONEVAL.

### **3.1.1 Modelo de procesos de CONEVAL**

El modelo de CONEVAL, se sustenta en el enfoque de Marco Lógico, su finalidad es coordinar y dirigir las acciones de los Fondos y Programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional, para ello agrupa las actividades en diez procesos de acuerdo a la lógica de operación de los Programas:

- Planeación
- Difusión
- Solicitud de apoyos
- Selección de beneficiarios
- Producción de bienes o servicios
- Distribución y entrega de apoyos
- Seguimiento a beneficiarios
- Monitoreo de apoyo
- Contraloría social
- Evaluación



En base a este proceso, se realizó el análisis documental y la valoración de actividades del FAM.

De las 10 actividades que contiene el modelo de CONEVAL, el FAM sólo lleva a cabo 6, por la naturaleza de sus acciones.



### 3.1.2 Documentación y Normatividad vigente

El marco normativo que regula la aplicación, ejercicio y evaluación de los recursos del Fondo es:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley de Asistencia Social.
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33 (25-04-2013).

### 3.2 Identificación de Procesos

Para la identificación de los procesos del FAM, se llevó a cabo un análisis de la información secundaria, proporcionada por los responsables de la ejecución de los recursos en las cinco instituciones participantes, que incluye sus documentos normativos, descriptivos y las evaluaciones realizadas, así mismo se analizó la información primaria, obtenida de las entrevistas realizadas al personal participante en la operación del Fondo, que incluye la descripción del proceso que se realiza para proporcionar los apoyos del mismo.

De la normatividad, se consideró como principal fuente de información las Reglas de Operación y los Manuales existentes. De las entrevistas, la información más importante se obtuvo de la descripción de acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos y convertirlos en acciones.

En la descripción de acciones, se mostraron cinco diferentes procesos que se llevan a cabo por cada institución que recibe y ejecuta recursos del FAM.

Para cada uno de los componentes de apoyo del Fondo, asistencia social e infraestructura física para instituciones educativas, existe un proceso que se dirige de diferente forma.

- La Asistencia Social se ejecuta por el DIIF del Estado de Tlaxcala.
- La Infraestructura Física Educativa de Nivel Básico, se ejecuta por el ITIFE.
- La Infraestructura Física Educativa de Nivel Medio Superior y Superior se ejecuta a través del ITIFE y la UAT.

Cada una de las instituciones describió sus procesos internos y operativos, entre los que se encontraron algunas coincidencias, el análisis de esta información permitió la creación de cinco *diagramas de flujo generales*, donde se describen los procesos ejecutados en el Fondo con independencia de las Direcciones que coordinan las acciones.

Los diagramas permiten:

- Documentar y analizar un proceso.
- Estandarizar un proceso (para obtener eficiencia y calidad).
- Comunicar un proceso (para capacitar a personal involucrado en la operación).
- Identificar cuellos de botellas, redundancias y pasos innecesarios en un proceso y mejorarlo.

Para la elaboración de los diagramas se debe:

1. Definir propósito y alcance. *Identificar qué se desea lograr. Investigación detallada, pero lo suficientemente simple para comunicar.*
2. Identificar las tareas en orden cronológico. *Considerar punto inicial y final para alcanzar el propósito.*
3. Organizar por tipo y figura correspondiente para cada actividad. *Entradas, salidas, datos, documentos, decisiones.*
4. Crear el diagrama. *Confirmar con las personas que participan en el proceso.*

Este apartado muestra los cinco diagramas de procesos, donde se describe el flujo de actividades o procedimientos que se realizan en el FAM, así como los responsables de su ejecución.

### 3.2.1 Proceso interno.

Un proceso interno es el conjunto de actividades que se realizan dentro de una organización con el fin de conseguir sus objetivos, utiliza los valores de sus colaboradores para producir resultados.

**Son las acciones que se llevan a cabo al interior de la organización para que los productos o servicios se generen y que no son vistas por los clientes o beneficiarios.**

Para producir resultados competitivos se debe ser capaz de identificar los procesos internos que son clave para generar valor, que aportan una ventaja competitiva a la organización, los que forman parte de la cadena de valor, con el fin de gestionarlos y mejorarlos.

En este sentido, el levantamiento de información permitió distinguir los procesos internos del FAM en Tlaxcala y las acciones de primer nivel que se llevan a cabo para la ejecución de los esquemas de apoyo del Fondo.

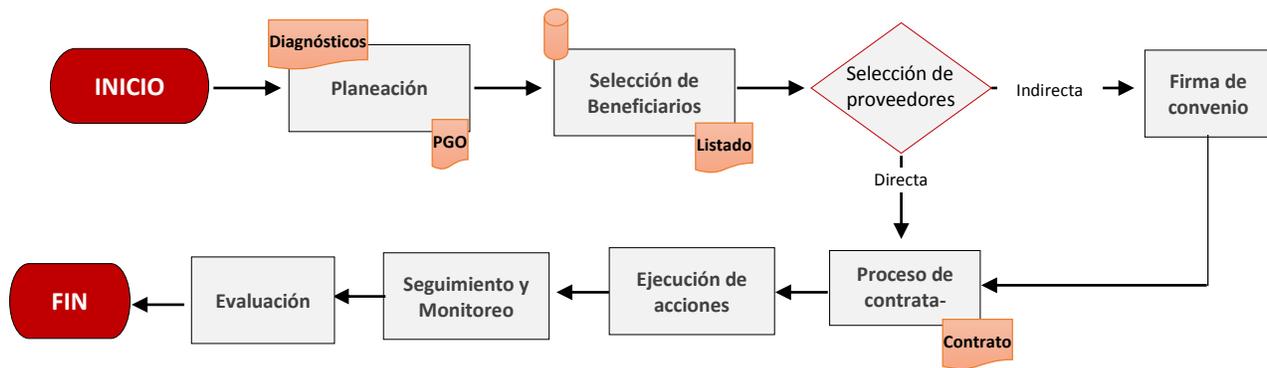
Dicha información se presenta en los diagramas de procesos, que describen en un flujo general las actividades o procedimientos que se realizan internamente así como los responsables de su ejecución.

- **Diagrama de operación del proceso interno.**

Este diagrama general de operación sintetiza gráficamente las acciones internas que se llevan a cabo para la operación de las acciones del Fondo, inicia a partir de la planeación y concluye con la evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.

Es un proceso interno que involucra al personal desde el nivel de responsables hasta el de operadores, los beneficiarios no se incluyen en este proceso.

El diagrama del proceso interno queda como sigue:



- **Desarrollo del proceso interno.**

A partir de la publicación del presupuesto para el FAM asignado al Estado de Tlaxcala, inicia el ciclo de operación donde se determinan las acciones que se llevarán a cabo para el ejercicio fiscal correspondiente. Los ejes operativos estratégicos son los siguientes:

- **Planeación.** – La planeación de acciones procede de los diagnósticos de cada institución beneficiaria, realizados previamente al cierre del ejercicio fiscal, este trabajo permite conocer las necesidades de las instituciones que podrán ser atendidas al año siguiente.

Para el componente de Asistencia Social, el diagnóstico determina a la población potencial por atender, en función de los datos históricos.

El componente de apoyo para Infraestructura Física cuenta con un diagnóstico por cada institución educativa beneficiaria. A partir de ellos, se realiza el Programa General de Obra en el que se describen las acciones de obra y equipamiento a realizar, este documento se distribuye a las instancias ejecutoras y beneficiarias. La planeación puede ser modificada a lo largo del año en función de las economías que se alcancen en el presupuesto asignado. Esta acción refleja la transparencia en el manejo de los recursos.

- **Contratación.** – Esta parte del proceso, es clave para la ejecución de los recursos. Una vez realizada la planeación, se elaboran las bases para llevar a cabo la contratación, ya sea a través de licitación, invitación o asignación directa de proveedores y constructores de obra.

Una vez realizada la contratación, se ejecutan las acciones y corresponde a cada una de las cinco instituciones realizar los pagos correspondientes.

Esta acción en el FAM se lleva a cabo de dos diferentes maneras: de manera directa (por la propio instancia ejecutora de los recursos) y a través de una tercera instancia.

- **Seguimiento y Monitoreo.** – Las acciones de asistencia social, adquisición, obra y apoyo son monitoreadas de principio a fin por el personal de cada institución y por instancias auditoras estatales y federales. En las visitas, se toman evidencias de las acciones ejecutadas con recursos del FAM y se reportan como parte del cumplimiento de la planeación.
- **Evaluación.** – El ejercicio de la evaluación, se realiza al concluir la ejecución de acciones, con el fin de validar su realización y cumplimiento. Con la evaluación se determina el porcentaje de cumplimiento de metas, la in-

formación que genera la evaluación, sirve para la elaboración de la planeación siguiente. Además de estas acciones concretas, se han llevado a cabo evaluaciones externas al Fondo, como la Evaluación Específica de Desempeño y la presente Evaluación de Procesos que da transparencia y certidumbre del funcionamiento del Fondo.

Con esta acción de evaluación se cierra el proceso interno del Fondo.

### 3.2.2 Proceso operativo.

El Fondo cuenta con lineamientos y Reglas de Operación Federales, donde se documentan parte de sus procedimientos o actividades, así mismo para el componente de Asistencia Social se cuenta con manual de operaciones, no obstante esta guía, por las particularidades del Fondo y de cada una de las instituciones que lo ejecutan, existen acciones que no están documentadas en manuales.

Con estas particularidades, el FAM no cuenta con un mapa general que agregue los procesos a nivel procedimiento, por lo que se dificulta tener una visión integral del Fondo.

A partir de la elaboración del proceso interno, la revisión del acervo documental del Fondo y la revisión de los procedimientos de operación que son independientes para cada esquema de apoyo, se estableció un proceso operativo para cada institución que ejecuta los recursos del FAM como se describe a continuación.

Procesos operativos del FAM	
<b>Proceso del componente Asistencia Social - DIF</b>	<p>Este proceso se lleva a cabo por el DIF estatal, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>

<b>Procesos operativos del FAM</b>	
<b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa nivel básico – ITIFE</b>	<p>Este proceso se lleva a cabo por el ITIFE, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
<b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa medio superior – COBAT y CECYTE</b>	<p>Este proceso se lleva a cabo por las instancias beneficiarias: COBAT y CECYTE, en las acciones interviene ITIFE y son independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizaron dos diagramas específicos de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
<b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa superior – UAT</b>	<p>Este proceso se lleva a cabo por la UAT, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>

- **Desarrollo de los procesos operativos.**

Cada uno de los procesos, es llevado a cabo por la institución beneficiaria como se describe a continuación:

#### **Asistencia Social - DIF**

- DIF estatal, realiza planeación previo al cierre del ejercicio fiscal y solicita aprobación de la Dirección General del DIF.
- Presenta la planeación aprobada a SPF del Gobierno Estatal.

- Se publica el monto otorgado de recursos del FAM y se recibe notificación.
- Se ajusta la planeación de ser necesario.
- Se lleva a cabo el proceso de licitación y contratación de proveedores.
- Se revisan las solicitudes de nuevas instituciones beneficiarias, se seleccionan a las beneficiarias y se da aviso.
- Se conforman Comités de escuelas y se firman formatos.
- Inicia la distribución de apoyos.
- Se realiza monitoreo y seguimiento de los apoyos entregados.
- Se realiza reporte trimestral e informe anual.
- Se recibe visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación.

#### **Infraestructura educativa nivel básico – ITIFE**

- ITIFE recibe planeación de USET, con el Programa General de Obra a ejecutar.
- ITIFE recibe el PGO e inicia estudios, trámite de permisos, cuantificación y cotización.
- Se firma convenio con instituciones beneficiarias.
- ITIFE inicia trámite o proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores.
- Se firman contratos con instituciones beneficiarias.
- Se inicia ejecución de obras o abastecimiento de bienes.
- Se realiza monitoreo y seguimiento de los apoyos entregados.
- Se realiza reporte trimestral e informe anual.
- Se recibe visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación.

### **Infraestructura educativa nivel medio superior – COBAT y CECYTE**

- COBAT y CECYTE, realiza diagnóstico previo al cierre del ejercicio fiscal y solicita aprobación de sus respectivas Direcciones Generales.
- Se publica el monto otorgado de recursos del FAM y se recibe notificación.
- COBAT y CECYTE determinan obras a realizar con base en el diagnóstico y elaboran planeación.
- Solicitan a ITIFE cotización de acciones a realizar y una vez que la reciben pasa a aprobación de las Direcciones Generales.
- Se firma convenio con ITIFE.
- ITIFE inicia trámite o proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores.
- Se firman contratos con COBAT y CECYTE.
- Se inicia ejecución de obras o abastecimiento de bienes.
- Se realiza monitoreo y seguimiento de los apoyos entregados.
- Se realiza reporte trimestral e informe anual.
- Se reciben visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación.

### **Infraestructura educativa nivel superior – UAT**

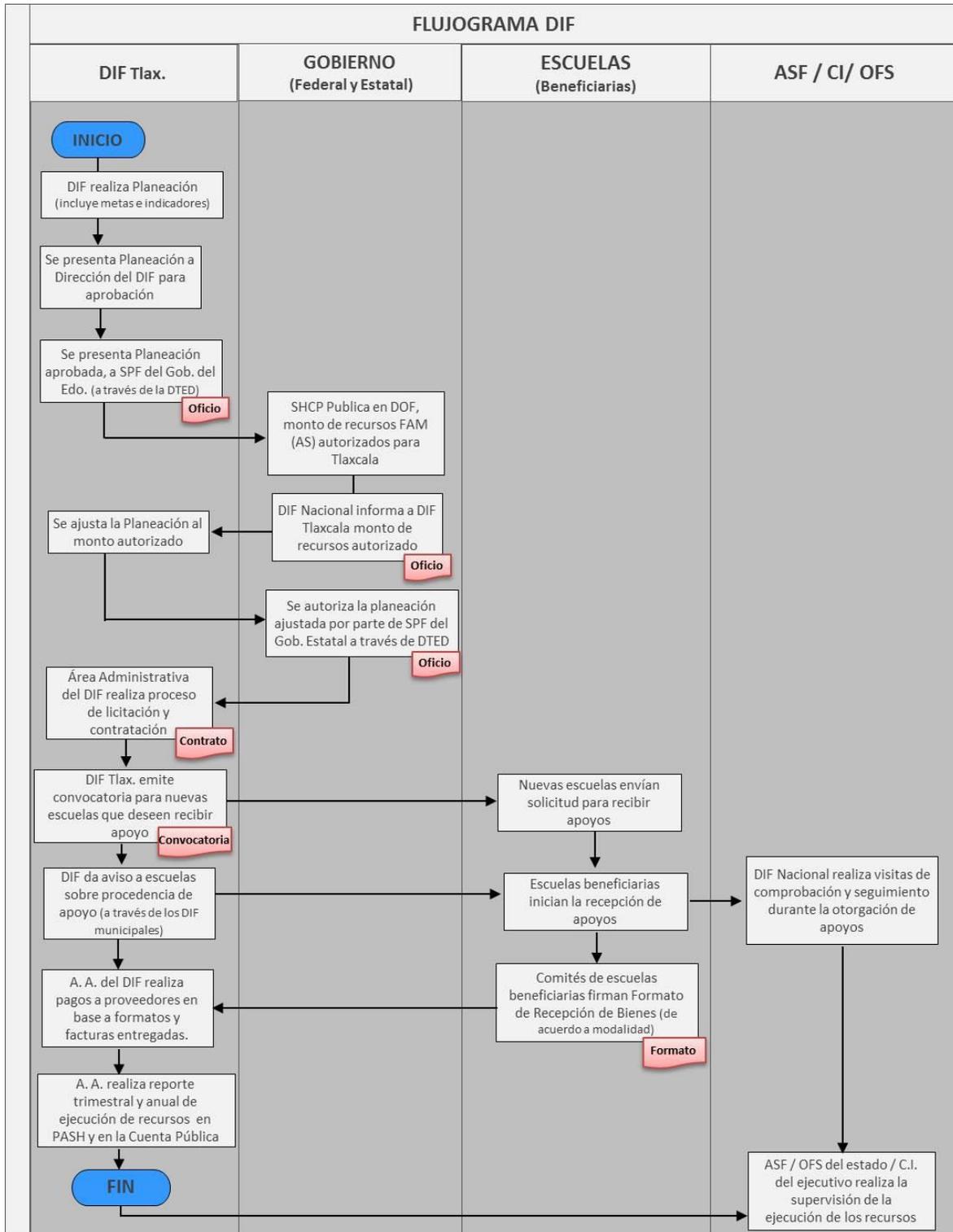
- UAT, realiza diagnóstico previo al cierre del ejercicio fiscal y solicita aprobación de Rectoría y Direcciones Generales.
- Se publica el monto otorgado de recursos del FAM y se recibe notificación.
- UAT determina Programa de Prioridades, donde define obras a realizar con base en el diagnóstico y elaboran planeación.
- Se ajusta la planeación de ser necesario.

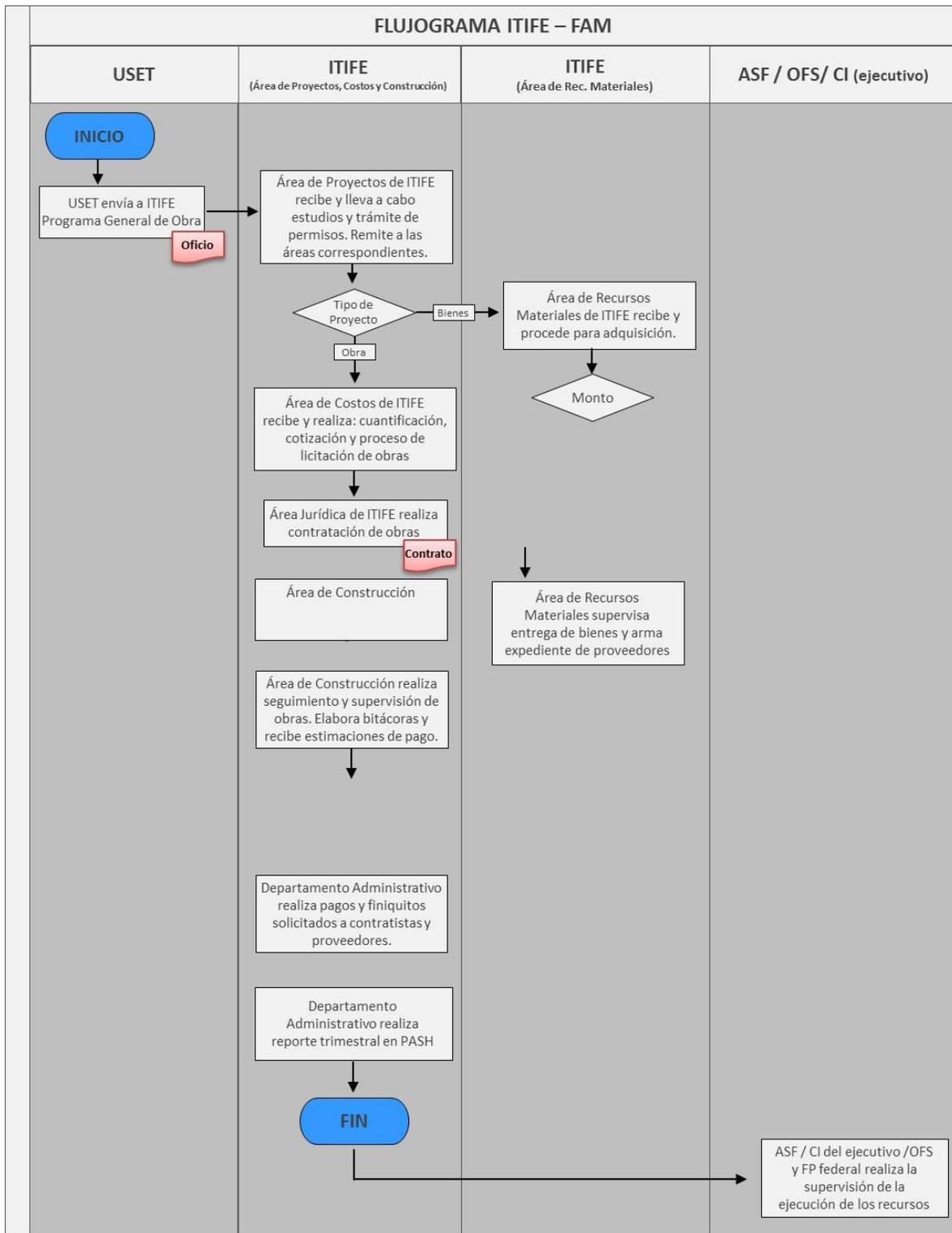
- UAT inicia trámite o proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores.
  - Se firman contratos con proveedores o contratistas.
  - Se inicia ejecución de obras o abastecimiento de bienes.
  - Se realiza monitoreo y seguimiento de los apoyos entregados.
  - Se realiza reporte trimestral e informe anual.
  - Se reciben visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación.
- **Flujograma<sup>14</sup>**

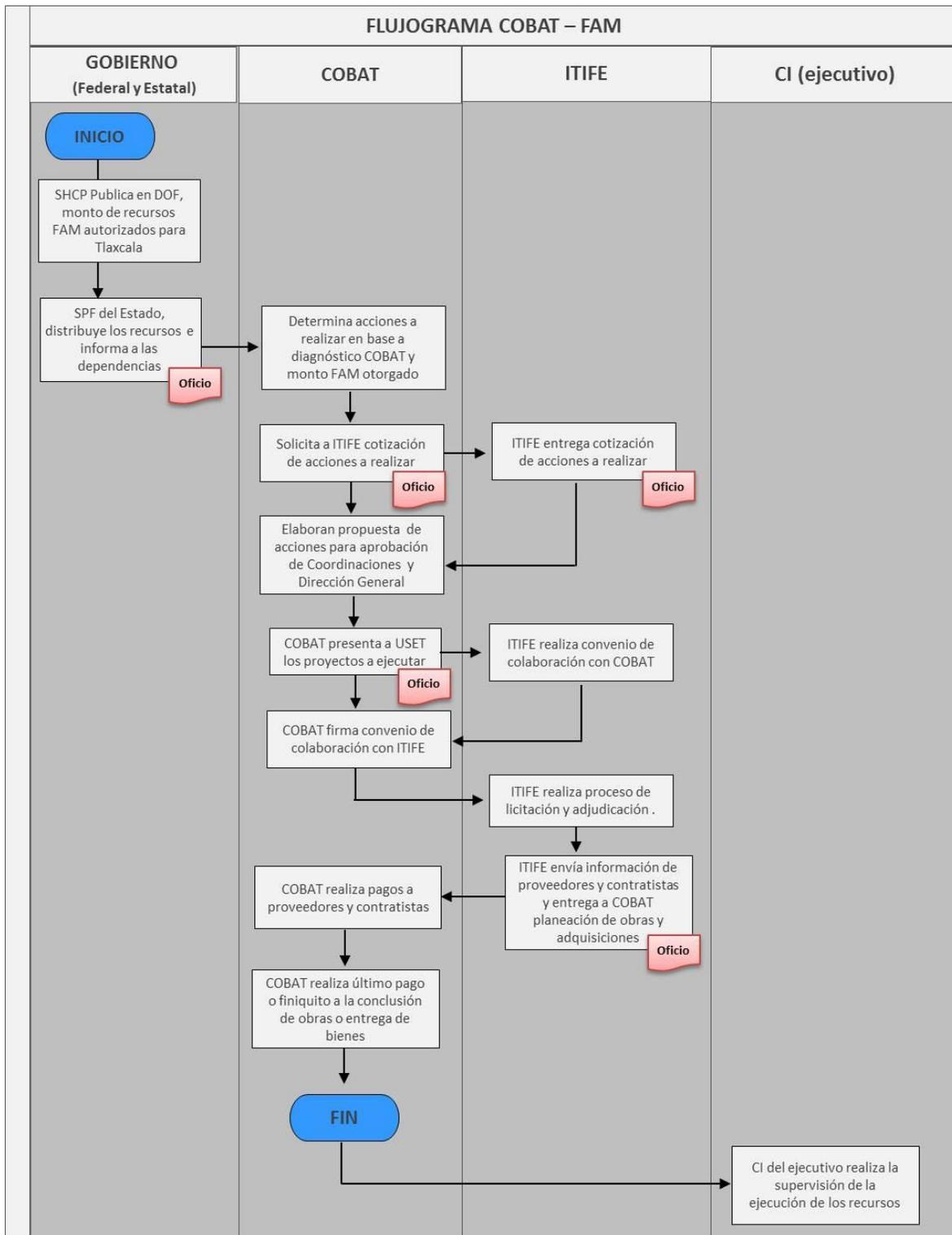
Dado que el Fondo no cuenta con una propuesta de flujograma general que agrupe todos los procesos, se procedió a elaborar un diagrama específico para cada componente de apoyo que se presentan a continuación.

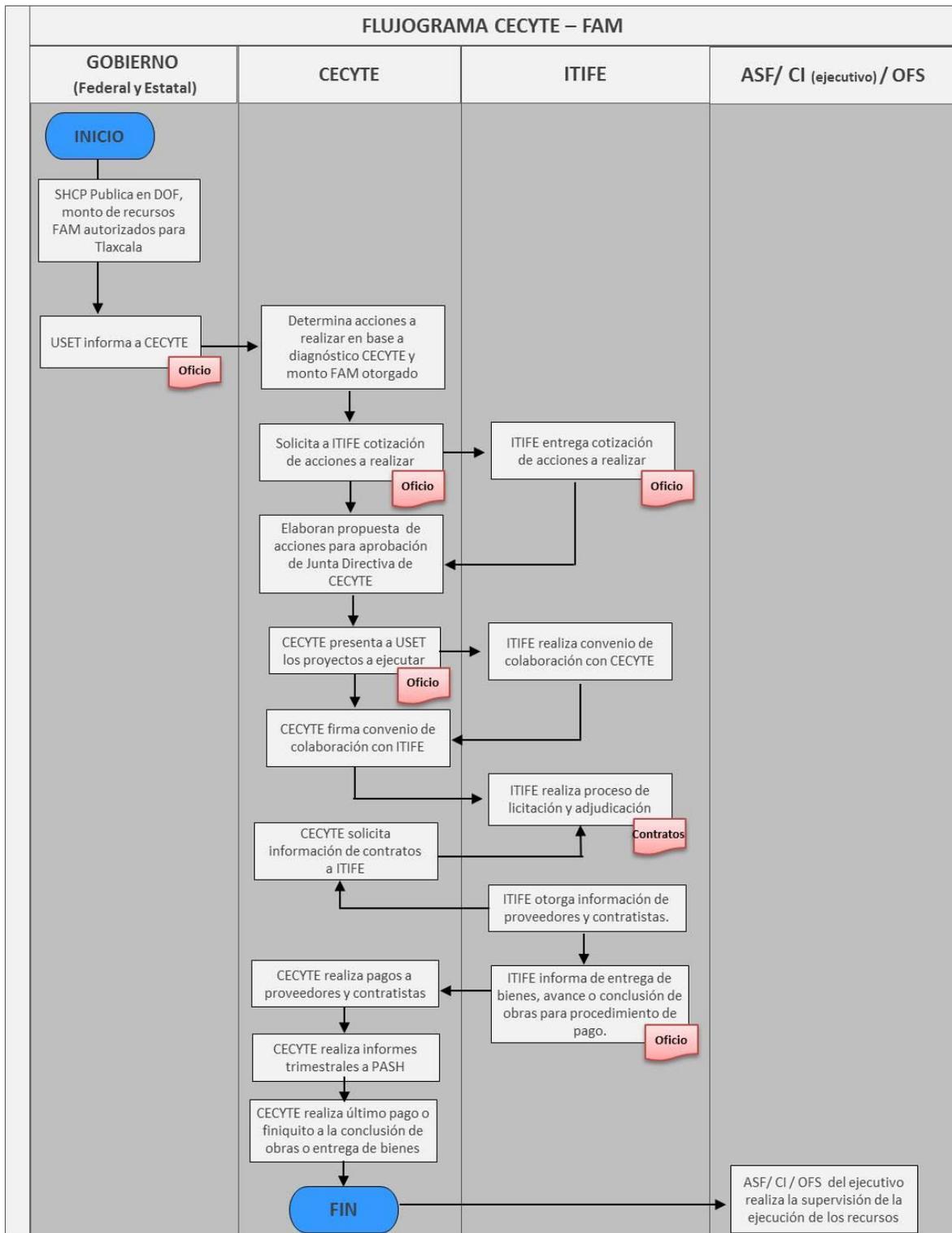
---

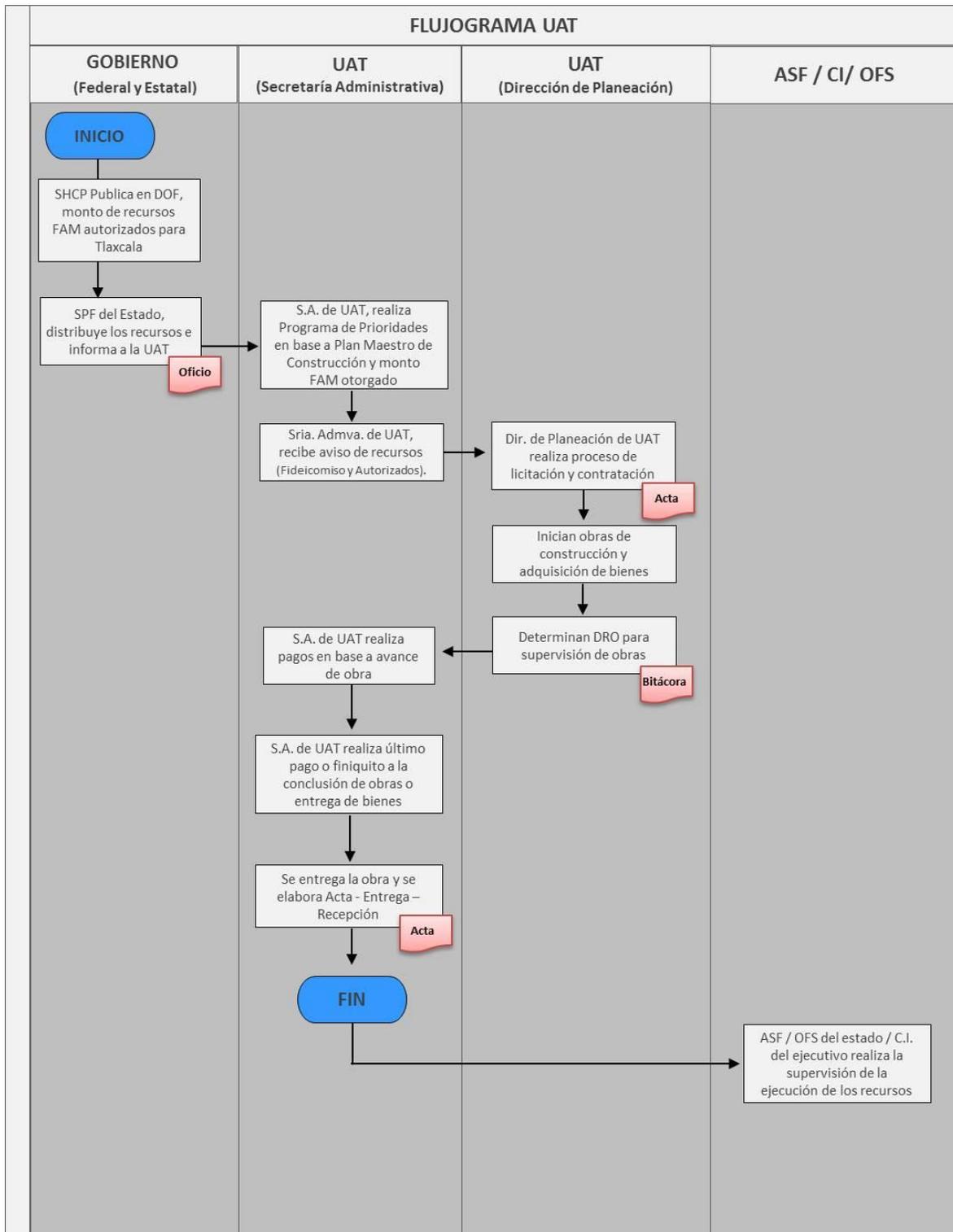
<sup>14</sup> En el flujograma se hace referencia al PASH el cual, a mediados de 2018 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sustituyó por el Sistema de Recursos Federales Transferidos.











Los Flujogramas se presentan en el Anexo III, de acuerdo al formato de los TDR de CONEVAL.

### 3.3 Clasificación de Procesos

Para la identificación de procesos del Fondo, se realizó un análisis de la información secundaria, conformada por el acervo normativo y documental, así como de la información primaria derivada de las visitas y entrevistas realizadas al personal participante en la operación.

De este análisis, se realizó un registro de procedimientos, que contribuyen al logro del objetivo del Fondo (Macroproceso). Los procedimientos se agruparon de acuerdo a su naturaleza en una secuencia lógica con la operación del Fondo.

La agrupación mencionada, establece un **macroproceso** general, dos categorías de procedimientos: **sustantivos y administrativos**, y determina a la institución y al personal responsable de realizarlos.

**El macroproceso** es un conjunto de procesos interrelacionados que permite el logro de una misión u objetivo determinado. Constituye el primer nivel de un conjunto de acciones encadenadas que el Fondo debe realizar, a fin de cumplir con su función proyectada.

**Los procedimientos sustantivos** son aquéllos que contribuyen al logro de los objetivos del Programa y que están directamente relacionadas con las tres componentes de operación del Fondo.

**Los procedimientos administrativos** son las que apoyan y dan soporte a la operación sustantiva.

Ambos son indispensables para la ejecución del Fondo.

A continuación se presenta la lista de las actividades o procedimientos que se llevan a cabo en la operación del FAM, con la identificación de la institución responsable de su ejecución y la categoría que les corresponde.

No.	Actividad o procedimiento	Institución Responsable	Categoría
1	Elaboración de Diagnóstico y Planeación	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Administrativa
2	Elaboración de bases, invitación, licitación	DIF, ITIFE, UAT	Administrativa
3	Firma de contratos con proveedores y contratistas	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva
4	Ejecución de acciones	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva
5	Seguimiento y monitoreo	DIF, ITIFE, COBAT, CECYTE, UAT	Sustantiva
6	Reportes de acciones e informes	DIF, COBAT, CECYTE, UAT	Administrativa
7	Evaluación de acciones	Contraloría del ejecutivo, ASF	Administrativa

### 3.3.1 Macroproceso

Con base en la documentación consultada, donde se describe el objetivo del Fondo, se definió un macroproceso.

*“Contribuir a la mejora de las condiciones de alimentación, salud y educación en los estados y municipios, impulsando la superación de rezagos en estos rubros del desarrollo humano y el fortalecimiento de las capacidades de la población.”*

Este Macroproceso, constituye el objetivo central del Fondo y todas las actividades o procedimientos deberán estar encaminados a su logro.

### 3.3.2 Procesos Sustantivos.

Para la clasificación de los procesos sustantivos, consideramos los procedimientos que contribuyen directamente al logro del objetivo del Fondo.

La ejecución de los procesos sustantivos, son indispensables para la operación ya que permiten que se cumplan los objetivos del Fondo. Su principal recurso es el humano.

Para cada uno de los procesos sustantivos, se identificaron las actividades y recursos que se requieren para ser llevados cabo, se determinaron a los responsables y el producto final que se deriva de cada uno de ellos, como se muestra la siguiente tabla.

### **3.3.3 Procesos Administrativos.**

Los procesos administrativos consideran las actividades de gestión que complementan las actividades sustantivas.

Estos procesos, permiten que la operación se lleve a cabo y contribuyen a la ejecución y transparencia de recursos del Fondo. Sus principales recursos son materiales y técnicos, e intervienen los recursos humanos.

Para cada uno de los procesos, se identificaron a los ejecutores que requieren para ser llevados cabo y el producto final que se deriva de cada uno de ellos.

## 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

### 4.1 Hallazgos

El levantamiento de información a través del modelo de entrevista de CONEVAL, permitió distinguir las particularidades que el Fondo tiene para ejecutar los esquemas de apoyo.

Se identificaron cinco procesos independientes, uno por cada institución beneficiaria que ejecuta los recursos como parte de un solo FAM.

Por su parte, la clasificación general de los procedimientos y procesos en sustantivos y administrativos, destacó la relevancia de estos elementos no sólo en la operación, sino para el cumplimiento de sus objetivos.

Se distinguieron dos elementos que son indispensables en la operación del Fondo.

- Instituciones
- Personal

#### 4.1.1 Instituciones

Las instituciones son un elemento indispensable en la ejecución del FAM, son quienes reciben las aportaciones y al mismo tiempo son los beneficiarios directos, en el siguiente apartado se describen sus características y atributos.

#### 4.1.2 Personal

De acuerdo a las particularidades de la ejecución del Fondo, se distinguieron tres niveles de estructura orgánica, vinculadas entre sí.

- Dirección
- Responsables
- Operadores

La Dirección de las instituciones ejecutoras tiene a su cargo la autorización de la planeación y los proyectos a ejecutar en el ejercicio fiscal correspondiente.

Los responsables son los encargados de ejecutar las acciones administrativas que permiten que los recursos se conviertan en acciones específicas de apoyo en cumplimiento a los objetivos del FAM.

Los operadores, son quienes llevan a cabo la ejecución de acciones o supervisión de la ejecución de éstas a través de un tercero.

Y en una última categoría, están los beneficiarios, que son quienes reciben (consumen o utilizan) los apoyos adquiridos con los recursos del Fondo.

En esta organización, resaltó la importancia de cada uno de las categorías, sin embargo, por la evidencia que mostró el análisis de procesos, se encontró mayor relevancia en las funciones de los Responsables.

Los Responsables juegan un papel clave en la operación del FAM, al ser un elemento que está presente en todos los procesos sustantivos y administrativos, en algunos casos como responsables del proceso y en otros como principales proveedores de información para el proceso. Su importancia radica en las multifunciones que desempeñan, se requiere su intervención en las actividades administrativas y sustantivas, en otras palabras su presencia es indispensable hacia fuera y hacia dentro del Fondo.

En el levantamiento de información, se pudo observar por parte de los Responsables, un pleno conocimiento de la documentación y normatividad vigente, de los procesos y procedimientos del Fondo y un correcto manejo de los recursos para ejecutar las acciones y lograr el alcance de objetivos y metas planteadas. Se pueden definir como los elementos de control del proceso de principio a fin.

Con el trabajo de campo se pudo constatar que los Operadores cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de sus funciones, el tiempo promedio en el puesto fue de 3.5 años, lo que los convierte en activos importantes por su experiencia.

En ningún caso se detectó riesgo o impacto negativo de su ejecución de funciones al Fondo.

## Medición de atributos de los procesos del Fondo

En palabras de la Real Academia de la Lengua, los atributos son las propiedades, características o cualidades de un elemento. En otras definiciones, coinciden que los atributos son cualidades que distinguen a unos elementos de otros, los diferencian y permite determinar una identidad.

En los procesos del FAM, se consideraron tres atributos que los distinguen: eficacia, suficiencia y pertinencia.

La definición de estos atributos para los procesos es la siguiente:

- **Eficacia:** un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente cuando produce resultados completos y adecuados para el logro de los objetivos del Fondo.
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades son adecuadas para lograr metas y los objetivos.

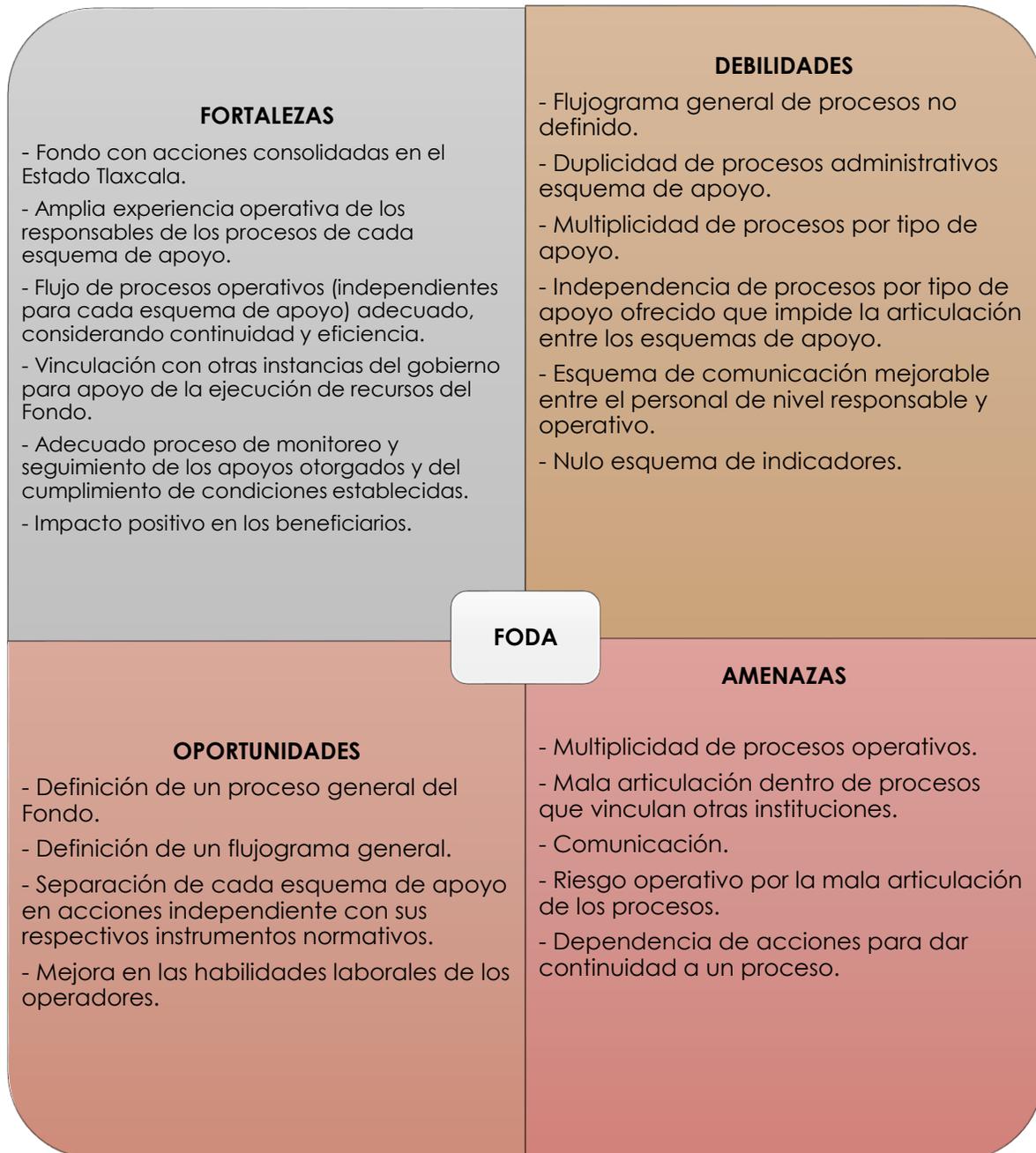
A cada uno de los atributos se le asignó una calificación de mayor a menor que reflejan un funcionamiento de correcto a incorrecto respectivamente como se muestra a continuación.

Calificación	Resultado
3	Funciona correctamente
2	Requiere mejoras
1	Necesita cambios forzosos

Con estos atributos definidos y sus calificaciones asignadas (3 calificación máxima y 1 calificación mínima), se procedió a evaluar los procesos del FAM y se asignó a cada uno la calificación que les corresponde en función de su desempeño y contribución al logro de resultados.

La planeación, se evaluó con la más alta calificación en eficiencia, suficiencia y pertinencia para producir resultados completos y adecuados por la independencia de acciones en la operación.

### Amenazas y fortalezas



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo con los Términos de Referencia de CONEVAL, la Evaluación de Procesos es un estudio cualitativo, que valora la realización de un conjunto de acciones llamadas proceso, que se sigue para alcanzar los resultados esperados, cumplir metas y atender el objetivo para el que fue creado un Fondo.

Este tipo de evaluación, permite detectar las fortalezas, debilidades y oportunidades en los procesos y sus respectivos procedimientos llevados a cabo, a fin de orientarlos para lograr mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos.

En términos generales, con esta evaluación se puede concluir que el FAM en el Estado de Tlaxcala se ejecuta con particularidades específicas, no obstante el Fondo ha logrado el pleno alcance y cumplimiento de sus metas y objetivos.

Como característica fundamental presenta una multiplicidad de procesos para alcanzar un mismo objetivo, esta situación ha generado una desarticulación entre los procedimientos, que merma la calidad en la ejecución del conjunto de acciones.

Cada esquema de apoyo depende de una institución diferente y su único elemento de vinculación es el recurso, lo que ha llevado a los ejecutores a buscar el cumplimiento de metas más allá de la persecución de un mismo fin u objetivo común.

La presente EP, tiene como objetivo evaluar los procesos de un Fondo y no así de una institución ejecutora específica, que nuestra tener acciones independientes más parecidas a programas diferentes que se unen por un recurso en un informe de resultados.

La evaluación no deja duda del cumplimiento de sus metas y los logros en la ejecución de los recursos, sin embargo, la operación y ejecución de acciones tienen oportunidades que lo lleven a integrarse en un solo proceso.

Particularmente se puede establecer:

- Cuenta con procesos ágiles, transparentes y oportunos para cada esquema de apoyo que son independientes entre sí.
- Muestra grandes fortalezas en la ejecución de sus procesos independientes, derivadas de una amplia experiencia del personal que se desempeña en las instituciones.
- La adecuación operativa de los procesos para alcanzar la eficiencia, le ha llevado a perder articulación entre ellos.
- La ejecución de los procesos actuales que desempeña el Fondo, son eficientes toda vez que ha permitido el cumplimiento de metas anuales y de objetivos para los que fue creado.
- En la medición de los atributos de los procesos del Fondo se encontró un 100% de eficacia, un 50% de suficiencia y un 30% de pertinencia derivado de la separación de procesos existente que lleva a la independencia de acciones.
- Cada Institución que dirige cada uno de los esquemas de apoyo, ejecuta una gestión y liderazgo positiva que incentiva al trabajo en equipo, no obstante se requiere una adecuada integración entre equipos con el fin de articular los procesos.
- Se observa poca coordinación entre las instituciones con su intermediario para el cumplimiento de las acciones y alcance de metas conjuntas del Fondo.
- Se percibe apertura a la evaluación y actitud cooperativa y propositiva en los coordinadores y operadores del Fondo.

La valoración general sobre cada proceso del Fondo es positiva en la medida en que le permite alcanzar los resultados y cumplir los objetivos del Fondo, sin embargo, podría mejorar en la coordinación entre instancias que dependen de otra para dar continuidad al proceso, la comunicación entre el personal y la articulación de los procesos para que cada conjunto de acciones se integre en un proceso general.

La evaluación del Proceso General del Fondo, presenta oportunidades que se describen en el apartado de recomendaciones.

## 5.2 Recomendaciones

- Definición de un Proceso General del FAM o bien separación de procesos Independientes, estableciendo sus propios elementos normativos y con ello la definición de acciones independientes.
- Clasificación de procesos administrativos y sustantivos del proceso general que se establezca o para cada uno de los procesos existentes por esquema de apoyo, que permitan asignar la importancia respecto uno del otro.
- Definición de estructura jerárquica que lidere las acciones del Fondo en cada Institución.
- Continuar con sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos.
- Realizar una evaluación de impacto al Fondo integrando cada esquema como parte de un mismo proceso.

## 6. ANEXOS

### Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Ramo 33
	Institución	
	Entidad	Tlaxcala
	Unidad Responsable	DIF, ITIFE, COBAT, CECYTE, UAT
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Fondo	Fondo de Aportaciones Múltiples
	Año de Inicio	1998
	Responsable titular del Programa	Erick Torres Lemus, OPD SEDIF
	Teléfono de contacto	4650456; 4650440
	Correo electrónico de contacto	Tole_73@hotmail.com
	Responsable titular del Programa	David Solís Flores, Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa
	Teléfono de contacto	46-20-0-20
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:administracion@itife.gob.mx">administracion@itife.gob.mx</a> y <a href="mailto:itifetlaxcala@hotmail.com">itifetlaxcala@hotmail.com</a>
	Responsable titular del Programa	Ricardo Popoca Romero, UAT
	Teléfono de contacto	4623930
	Correo electrónico de contacto	ripor68@hotmail.com
	Responsable titular del Programa	Guillermo Yedra Diez Disollano, CECYTE
	Teléfono de contacto	4689200
	Correo electrónico de contacto	planeacionyevaluacion@cecytlax.edu.mx

<b>Objetivos</b>	Objetivo general del Fondo	Los objetivos del Fondo se dividen de acuerdo al esquema de apoyo.  Asistencia Social  Infraestructura Educativa de nivel básico  Infraestructura Educativa de nivel medio superior  Infraestructura Educativa de nivel superior
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Fondo de Aportaciones Múltiples.  Ley de Coordinación Fiscal
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 2: México Incluyente.  Meta Nacional IV.- México Próspero.  Se busca el “crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica (...) considerando que una infraestructura adecuada y el acceso a insumos estratégicos fomentan la competencia”.
	Objetivo del PND con el que está alineado	VI.2. México incluyente  Objetivo 2.1 garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 2.1.1 asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquéllos con extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.
	Programa (Sectorial de Educación y Desarrollo Social)	Programa Sectorial de Educación y Programa Sectorial de Desarrollo Social Visión 2018.

<b>Objetivos</b>	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Propósito del Fondo	
<b>Población potencial</b>	Definición	ITIFE. Total de escuelas públicas de nivel básico, medio superior y superior del Estado de Tlaxcala. COBAT. Estudiantes de educación media superior. CECyTE. Estudiantes de educación media superior UAT. Estudiantes de educación media superior y superior,
	Unidad de medida	ITIFE. Planteles. COBAT. Personas UAT. Personas
	Cuantificación	COBAT. 55,660 personas UAT. 16410
	<b>Población objetivo</b>	Definición
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	ITIFE 1900 personas COBAT. 15,888 personas

		CECyTE. 15,888 personas UAT. 11560 personas
<b>Población atendida</b>	Definición	ITIFE. Escuelas públicas de nivel básico, medio superior y superior del Estado de Tlaxcala COBAT. Sin información CECyTE. Alumnos de planteles beneficiados UAT. Alumnos de planteles beneficiados
	Unidad de medida	ITIFE. Planteles COBAT. Sin dato UAT. Alumnos
	Cuantificación	ITIFE. 19.89% planteles COBAT. Sin dato UAT. 15949
	<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	Los montos de recursos ejecutados por partida en el ejercicio fiscal 2018, son los siguientes: Asistencia Social \$111,028,084.00, Infraestructura Educación Básica \$115,370,118.00, Infraestructura Educación Media Superior \$6,527,509.00,

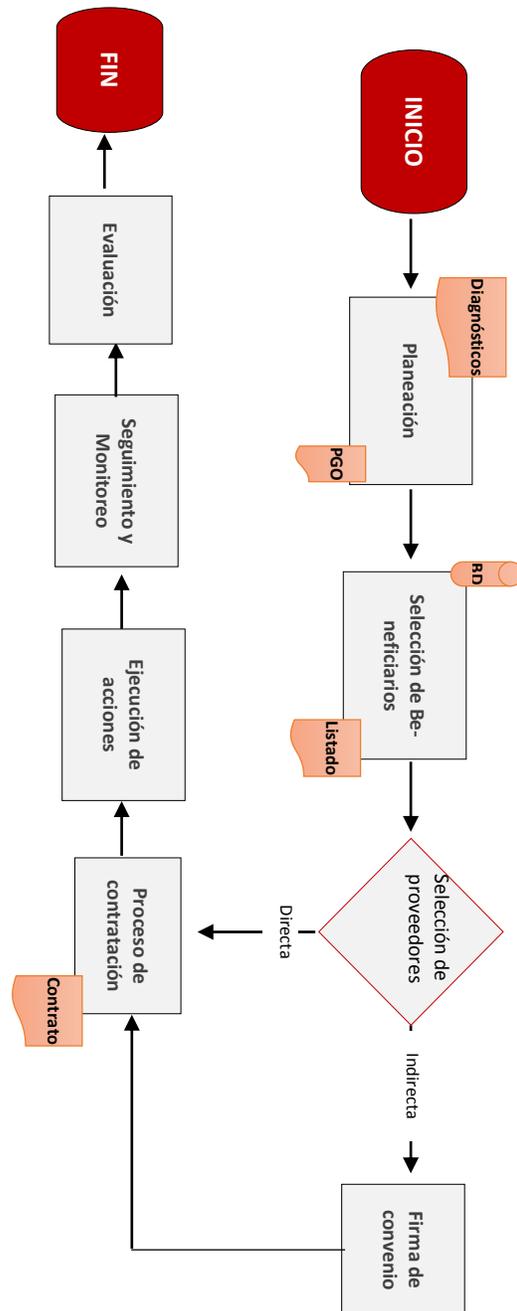
		Infraestructura Educación Superior \$33,362,769.00.
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	Tlaxcala
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Tlaxcala

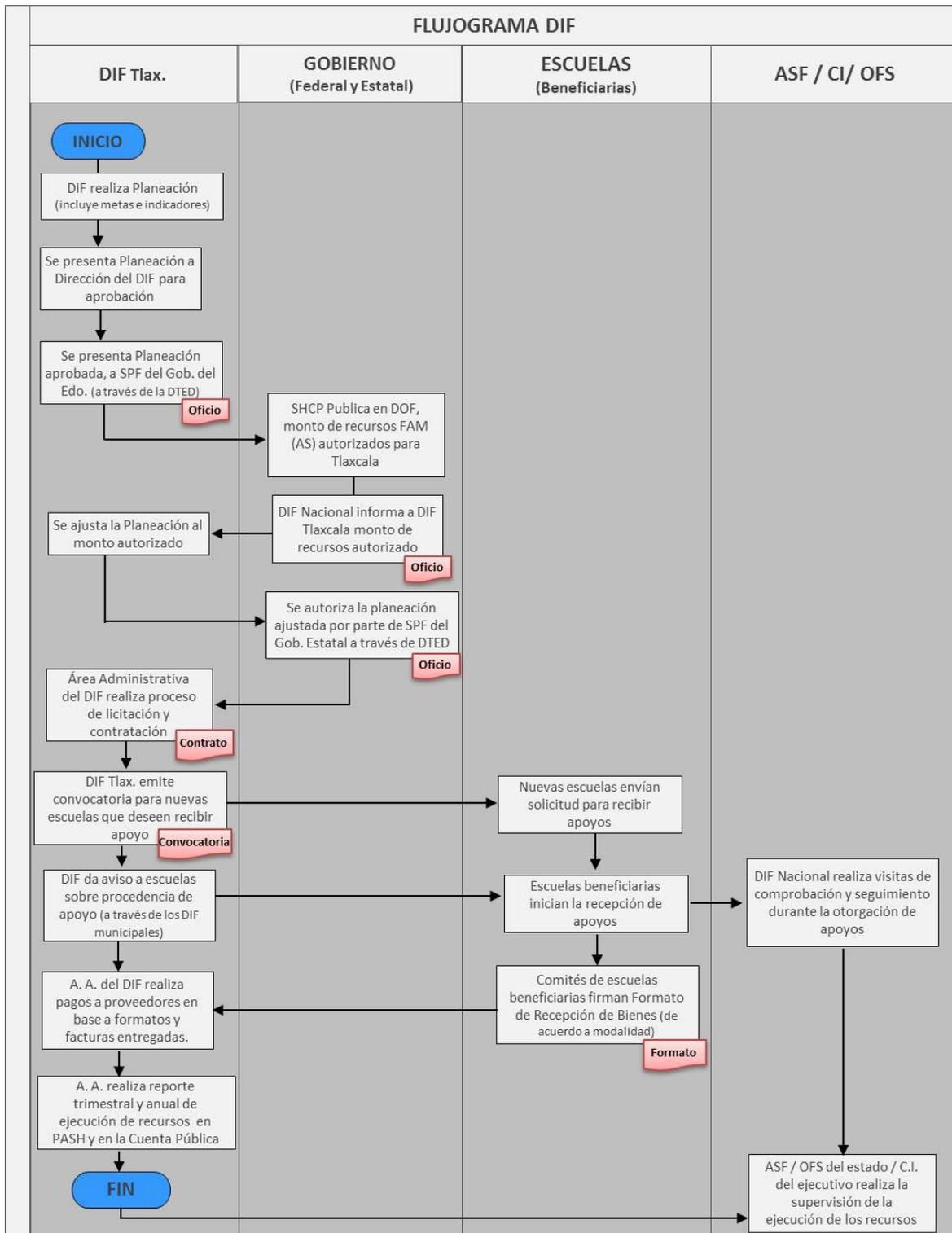
## Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos.

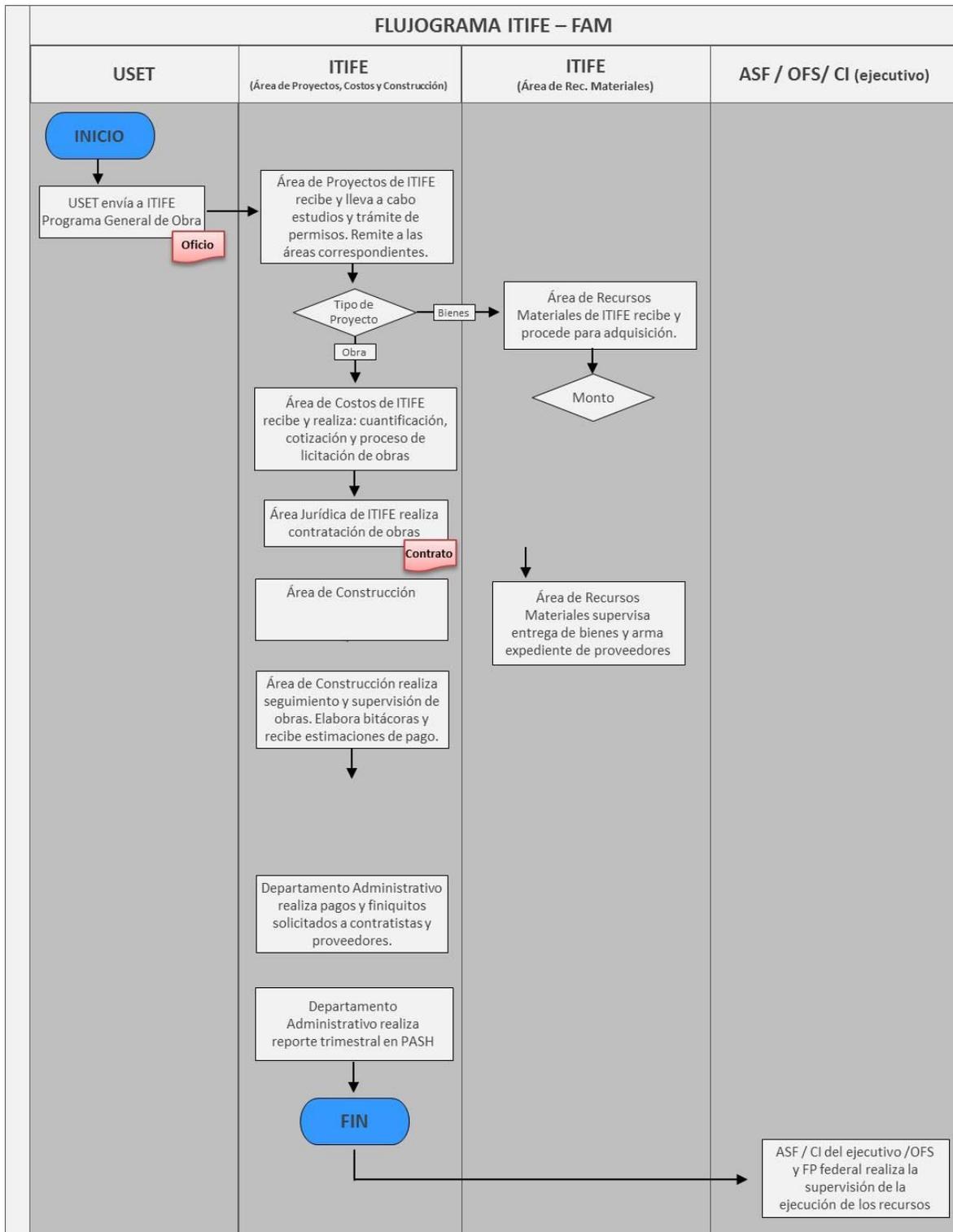
### Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

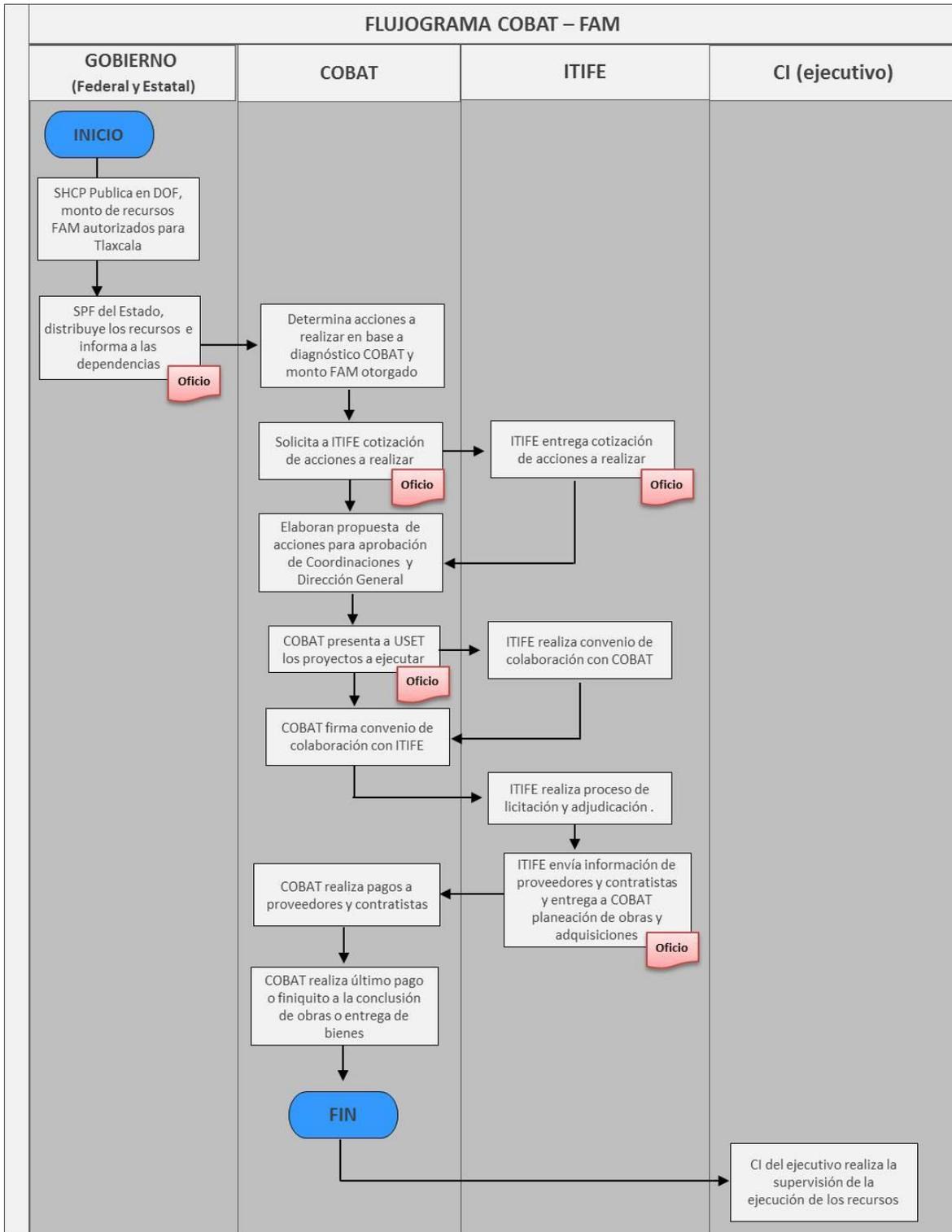
Procesos operativos del FAM	
<p><b>Proceso del componente Asistencia Social - DIF</b></p>	<p>Este proceso se lleva a cabo por el DIF estatal, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
<p><b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa nivel básico – ITIFE</b></p>	<p>Este proceso se lleva a cabo por el ITIFE, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
<p><b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa medio superior – COBAT y CECYTE</b></p>	<p>Este proceso se lleva a cabo por las instancias beneficiarias: COBAT y CECYTE, en las acciones interviene ITIFE y son independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizaron dos diagramas específicos de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
<p><b>Proceso del componente de Infraestructura Educativa superior – UAT</b></p>	<p>Este proceso se lleva a cabo por la UAT, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo.</p> <p>Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>

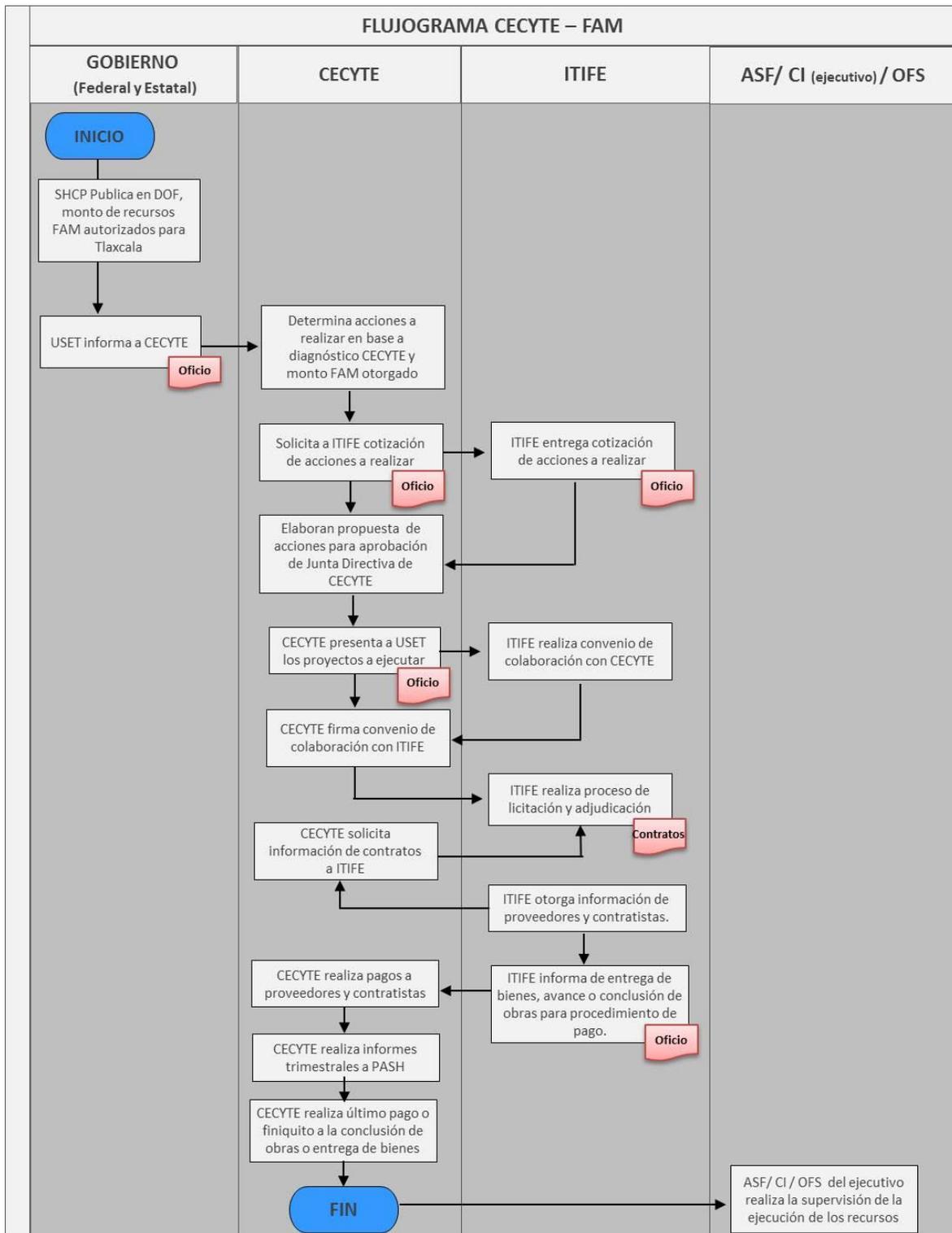
### Anexo III. Flujoograma de proceso interno del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

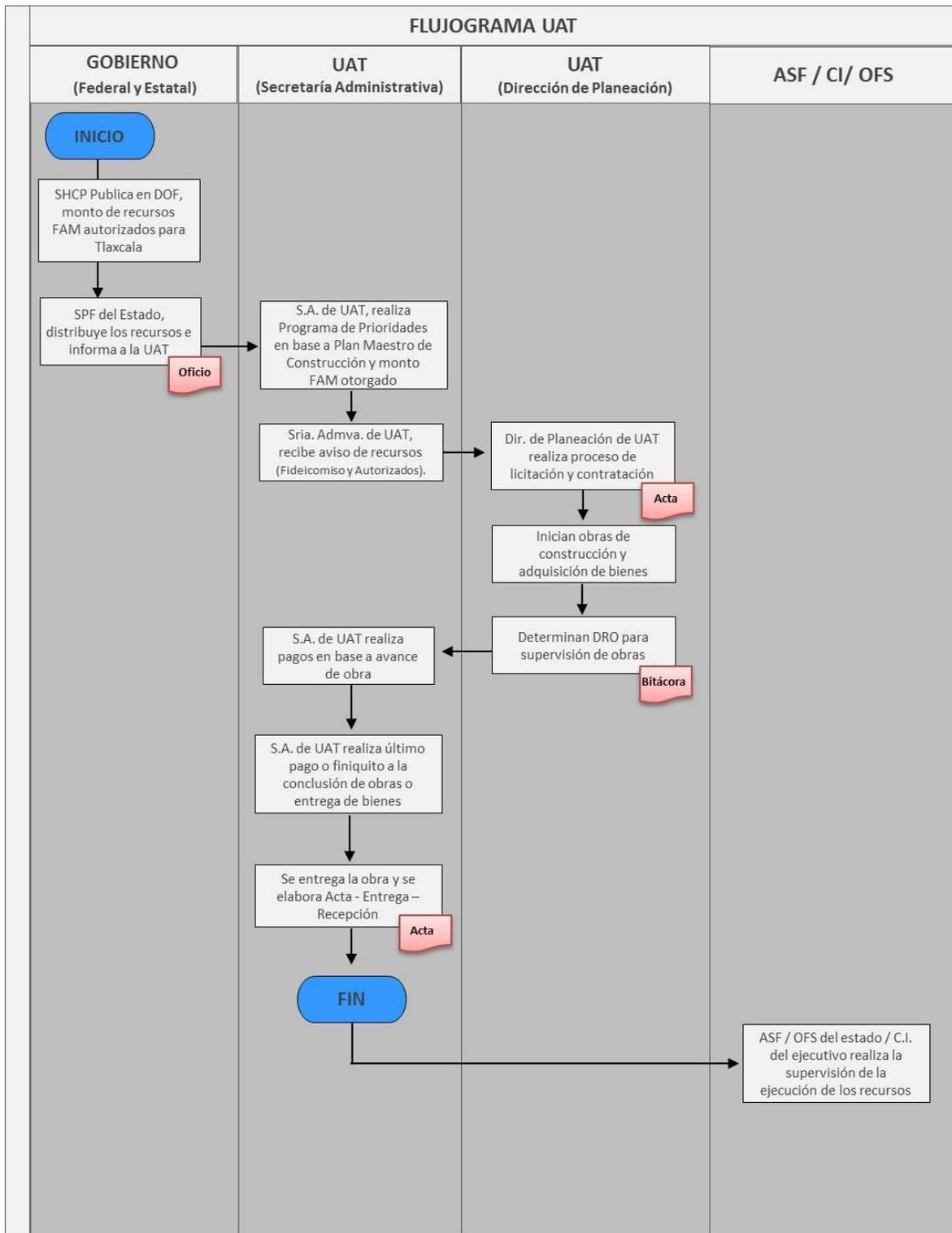












## Anexo IV: Grado de consolidación operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
<b>1) Si existen documentos que normen los procesos;</b>		X			Por los esquemas de apoyo, sólo una institución ejecutora cuenta con procesos documentados.
<b>2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados</b>		X			Existe una adecuada distribución documental, conocimiento de documentos normativos y manual de operación DIF (federal).
<b>3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras</b>		X			Existe homogeneidad parcial en la aplicación de procesos y procedimientos del Fondo.
<b>4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión</b>	X				El Fondo cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
<b>5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</b>	X				Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
<b>Grado de consolidación operativa</b>	ALTO				

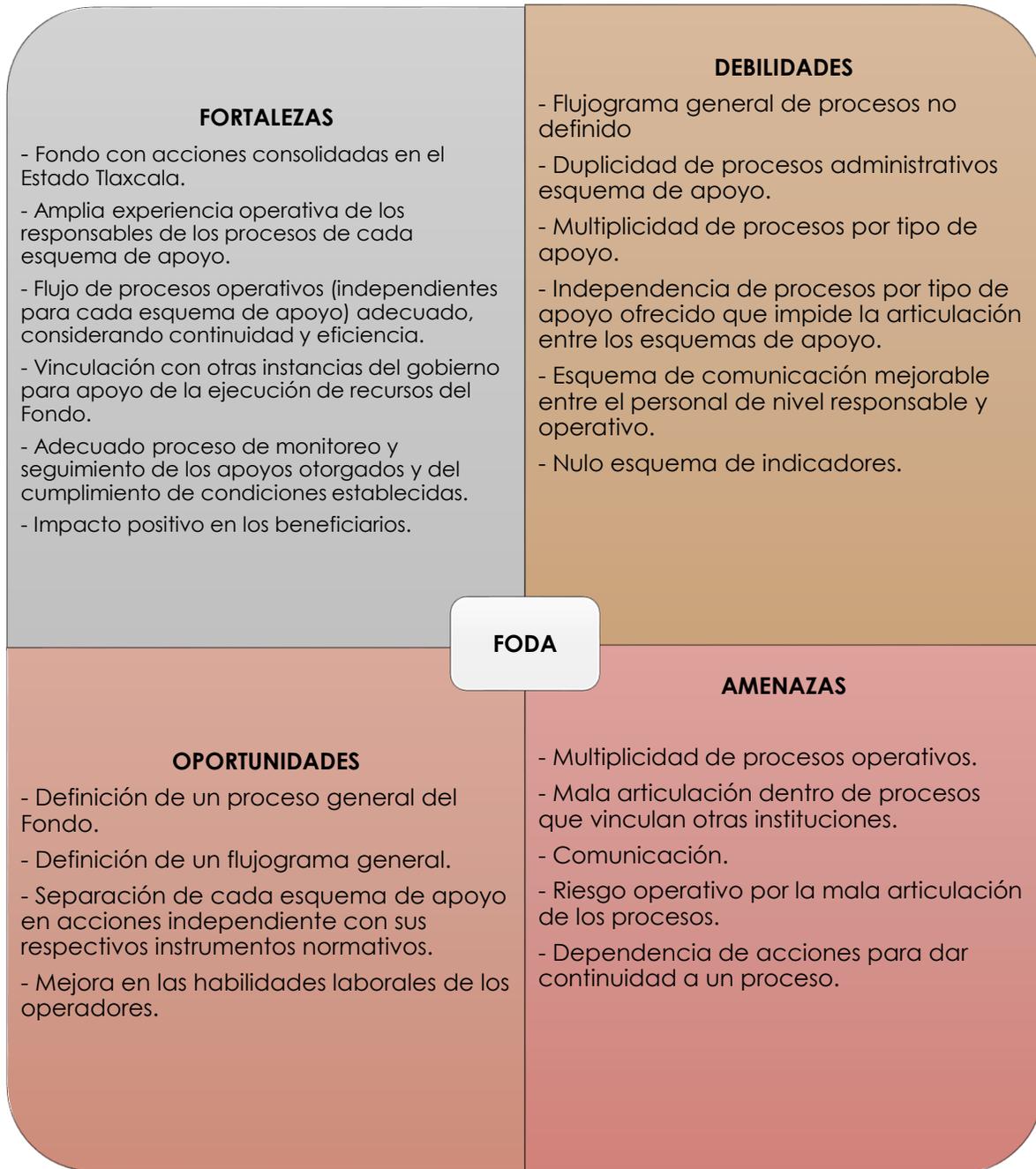
## Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples.

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Planeación
	Fin	Informe de Cierre
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Parcialmente, sólo quienes ejecutan todo el proceso de principio a fin presenta buena articulación, cuando hay intermediario para el procedimiento de búsqueda y contratación de proveedores no hay correcta articulación
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	Federales
	Tipo de información recolectada	Sobre metas, base de datos, recursos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Adecuada
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Pertinente

## Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Fondo de Aportaciones Múltiples.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
<b>No se emiten propuestas de modificación a la Normatividad Vigente (Federal y Estatal)</b>					

## Anexo VII. Análisis FODA del Fondo de Aportaciones Múltiples



## Anexo VIII. Recomendaciones del Fondo de Aportaciones Múltiples.

En este anexo se valora si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<b>Administrativos y Sustantivos</b>	General	Clasificar los procesos actuales en Sustantivos y Administrativos para atender de acuerdo a su importancia.	Coordinación y Operación del Fondo	Personal de las Instituciones ejecutoras	Viable debido a la continuidad y eficiencia de los procesos definidos actuales.	Atención por importancia del proceso y mayor efectividad de acciones	Indicadores actuales, (cumplimiento de metas y objetivos del Fondo)	Medio

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

## **Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Fondo de Aportaciones Múltiples.**

El FAM no cuenta con un sistema de reporte donde se registra el avance y status de las actividades y un sistema de monitoreo de indicadores. Reporta e informa a través del PASH<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A mediados de 2018 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sustituyó el PASH por el Sistema de Recursos Federales Transferidos.

## Anexo X. Trabajo de campo realizado

### Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
<b>DIF estatal</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de mejoramiento nutricional	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>DIF estatal</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno caliente	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>DIF estatal</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno frío	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>ITIFE</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Administración	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>COBAT</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>CECYTE</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
<b>UAT</b>	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	

## XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos



Guía de Preguntas

Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda

SECODUVI

### Datos Generales

Nombre:

Puesto:

Coordinación:

Dependencia:

Tiempo en el puesto:

Proceso general:

1. Podría describir el proceso que se sigue el fondo desde la planeación estratégica de las obras públicas hasta la entrega de las mismas a la población.
2. ¿Se sabe cuáles son las metas y los objetivos del FAFEF establecidos en 2018?
3. ¿Se sabe si se cumplieron esas metas y objetivos. (MIR-INDICADORES)?
4. ¿El Fondo cuenta con una MIR propia del Fondo y no compartida con otros programas o fondos?
  - a. ¿De ser así como se alineó el propósito y los componentes al PED?
  - b. ¿Cuál es la contribución del FAFEM con los Objetivo NACIONALES /los objetivos estratégicos (Nivel FIN-Propósito)?
5. ¿Existe una metodología o un documento institucional donde se identifique, mida, caracterice y cuantifique a la población Potencial, Población Objetivo, Población beneficiaria?
  - a. De ser así ¿cuáles son?
6. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del FAFEF y sus procesos? (debería ser la MIR)?
7. ¿Existe congruencia entre el Manual de Organización con las acciones que se realizan con los recursos?
8. ¿Existen lineamiento (INTERNOS) claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FAFEM se destinen a los mandatos establecidos por la LCF?
9. ¿Se cuentan con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras en la gestión?

Bld. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800 286-84-64 - (222) 409-05-8



### 2 Programación

1. ¿Existe un documento para la programación del fondo (Programa Anual de Obra Pública)?
2. ¿Cómo se establecen los objetivos y metas del fondo a nivel estado /SECODUVI?

### 3 Presupuestación

1. ¿Tienen un documento para la presupuestación del fondo propio de SECODUVI?
2. ¿Cuál es el proceso administrativo, que de acuerdo con las normativas y reglamentos de la SECODUVI, utilizan para la ejecución y control de los recursos del FAFEF?
3. ¿Podría describirme el proceso para la calendarización de las ministraciones físicas y financieras?
4. ¿Podría describirme el proceso de las transferencias de los recursos?

### Difusión

1. ¿Existe alguna estrategia para la difusión del fondo para llegar a la población objetivo?

### Solicitud de apoyos

1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual pueden solicitarse obras de infraestructura? ¿Cuántos tipos de solicitudes existen?
2. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
3. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
4. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?. ¿son adecuados estos mecanismos?
5. ¿Cuántos tipos de solicitudes y solicitantes existen?

### Selección de beneficiarios

1. ¿Existe una metodología o método para la selección de proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
2. ¿Cuál es el periodo de tiempo para esta selección?
3. ¿Cuáles son los insumos que se requieren para realizar esta selección?
4. ¿La selección de proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
5. ¿Cuál es la forma en la que se recibe la información para hacer la selección (estructura de la información)? ¿Usted tiene alguna sugerencia para realizar cambios en el proceso de selección de proyectos?
6. ¿Existe una normativa y mecanismos claros y sistematizados para que este proceso permita el logro de los objetivos?
7. ¿Existen buenas prácticas en este proceso?
8. ¿Existen Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

Bld. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800 286-84-64 - (222) 409-05-8



### Planeación

#### 1 Elaboración del plan estratégico

1. ¿Cuál es el Fin y el Propósito que persigue SECODUVI a través del Fondo?
  - a. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Fondo?
    - Fechas en las que se realiza,
    - Responsables (áreas) de la elaboración del plan,
    - difusión y acceso a dichos documentos,
    - Periodo de tiempo para realizar la planeación anual del FAFEF,
    - Todas las áreas que participan en la gestión del FAFEF.

#### 1.2 Planeación y cumplimiento de Objetivos

1. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
2. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del FAFEF?
3. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?
4. ¿El financiamiento es adecuado (en cantidad y tiempo de entrega)? Para cumplir con los objetivos propios del FAFEF
5. ¿Cuál es el Fin y el Propósito o en su defecto objetivo general y específicos del FAFEF a nivel estatal que se pretende alcanzar con el financiamiento otorgado?
6. ¿Cómo es el proceso de vinculación de la planeación con el logro del fin y el propósito del programa?
  - a. ¿Cómo se vincula la planeación con el cumplimiento de los componentes del Fondo?
  - b. ¿Cómo se usa la planeación a lo largo del año?

#### 1.3 Cuestiones de botella y buenas prácticas

1. ¿Han adecuado la normativa federal al proceso de planeación para el logro de los objetivos del fondo?
2. ¿Ha identificado buenas prácticas en el proceso?
3. ¿Cómo cree usted que se pueda mejorar la realización del proceso?

#### 1.4 Insumos y productos del Proceso

1. ¿Cuáles son los Insumos que requiere para la planeación estratégica, quienes los otorgan
2. ¿Cuál es el producto que se obtiene de esa planeación estratégica?
3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras dependencias) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

Bld. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800 286-84-64 - (222) 409-05-8



### Producción de bienes o servicios

1. ¿Cuál es el proceso desde la contratación de obra hasta la entrega a la población?
2. ¿Existe un proceso estandarizado para la contratación de obras (podría describirlo)?
3. ¿Este proceso se encuentra documentado?
4. ¿Cuál es el área o las áreas encargadas de hacer el seguimiento de la obra (desde la licitación, contratación, seguimiento de la ejecución, y entrega a SECODUVI y a la Población)?

### Entrega de apoyos

1. ¿Existen mecanismos estandarizados para la entrega de obras por parte de la SECODUVI a la población? Describa brevemente.

### Evaluación y monitoreo

1. ¿Cuentan con un mecanismo de rendición de cuentas?
2. ¿Cuál es el área responsable de llevarlo a cabo?
3. ¿El FONDO cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?
4. ¿Existen publicaciones que informen sobre el desarrollo y finalización del proyecto de acceso público?
5. ¿Existe algún mecanismo de transparencia en conformidad con la normativa para el proyecto?
6. ¿Una vez cubiertos los ASM, se les da seguimiento al cumplimiento de estos?

## Anexo XII. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

<b>Nombre de la instancia evaluadora:</b>	<b>IEXE Universidad</b>
<b>Nombre del coordinador de la evaluación:</b>	Leticia Hernández León
<b>Nombres de los principales colaboradores:</b>	María del Coral Reyes Ronquillo
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño
<b>Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>	C.P. Martha Aguilar Torrentera
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora:</b>	Adjudicación directa
<b>Costo total de la evaluación:</b>	\$669,900.00
<b>Fuente de financiamiento:</b>	Recursos estatales

## Referencias Bibliográficas

- Caso, A., García, F. y Villalobos, T. (2015). El gasto educativo en educación básica y media superior: tendencias e inercialidad. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). Índice de Rezago Social 2015.
- Ley de Coordinación Fiscal (2018). Nueva ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1978, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de enero de 2018, México. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf) (consultado en octubre de 2018).