

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Fondo de Aportaciones
Múltiples (FAM)**

**Programa Anual de
Evaluación 2019**



EVALUACIÓN DE PROCESOS FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES EJERCICIO FISCAL 2018

Programa Anual de Evaluación 2019

IXE Universidad
Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de las Familias
Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa
Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala
Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala, la Universidad Autónoma de Tlaxcala
Secretaría de Planeación y Finanzas
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:
Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño
Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte la página de publicaciones en:
<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de las Familias, el Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa, el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala, el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala, la Universidad Autónoma de Tlaxcala y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

DIF Tlaxcala, ITIFE, COBAT, CECyTE y UAT (2019)

Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, Ejercicio fiscal 2018.

Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala

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 fondos¹, pertenecientes al Ramo 33 entre ellos el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que a su vez se destinan al otorgamiento de apoyos de asistencia social, como desayunos escolares y apoyos alimentarios para la población en condiciones de pobreza extrema y 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 universitaria².

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 para el ejercicio fiscal 2018.

El Informe de la Evaluación de Procesos muestra los resultados derivados de la valoración del Fondo de Aportaciones Múltiples en Tlaxcala, en sus componentes de: Asistencia Social (AS), Infraestructura Educativa Básica (IEB), Infraestructura Educativa Media Superior (IEMS) e Infraestructura Educativa Superior (IES), 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.

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

² Artículo 40 de la LCF.

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

1) 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.

- **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 niños menores de cinco años en condiciones de riesgo y que no asisten a la escuela.

- **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.

2) Infraestructura Educativa Básica

Este componente se dirige a la atención de necesidades de infraestructura y/o equipamiento de las escuelas públicas de nivel preescolar, primaria y secundaria en el Estado de Tlaxcala. El Instituto Tlaxcalteca de Infraestructura Educativa (ITIFE), actúa como organismo executor y corresponde a la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), elaborar el Programa General de Obra de manera anual y remitirlo a ITIFE para su ejecución.

3) Infraestructura Educativa Media Superior

El apoyo para Infraestructura de Educación Media Superior y Superior tiene dos destinos institucionales: el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT) y el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE).

El ITIFE, interviene en el proceso como organismo executor de las acciones administrativas de cotización hasta la contratación de proveedores y contratistas.

COBAT y CECyTE, determinan las obras a realizar con el presupuesto asignado a este componente, en función de las necesidades de sus planteles y las



solicitudes de apoyo que presentan a la Dirección General de cada institución, los Directores y Coordinadores de los planteles.

4) Infraestructura Educativa Superior

Este apoyo se destina a la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT), la propia institución realiza el proceso administrativo de recepción y ejecución de los recursos de manera autónoma e independiente.

En la siguiente tabla se muestran los procesos identificados:

Tabla 1. Identificación de procesos

No.	Actividad o procedimiento	Institución Responsable	Categoría
1	Elaboración de Diagnóstico y Planeación	DIF, COBAT, CECyTE, UAT, USET	Administrativa
2	Elaboración de bases, invitación, licitación de proveedores	DIF, ITIFE, UAT	Administrativa
3	Firma de contratos con proveedores y contratistas	DIF, UAT, ITIFE	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, ITIFE, COBAT, CECyTE, UAT	Administrativa
7	Evaluación de acciones	Contraloría del ejecutivo, ASF, PASH	Administrativa

Fuente: elaboración propia.

Los principales hallazgos derivados de la evaluación por componente son:

1) Asistencia Social

- Los recursos de este componente se aplican para apoyos alimentarios en escuelas públicas y para personas vulnerables, según los lineamientos FAM.
- Para la ejecución de acciones de este componente se consideran los Lineamientos federales del Fondo.
- La ejecución de recursos y acciones corresponde a una sola unidad responsable: DIF estatal.

- La unidad responsable realiza su proceso de licitación y contratación de proveedores a través del Gobierno Estatal.
- La unidad responsable cuenta con documentos normativos y manual de procesos interno que regulan la ejecución de acciones.
- El componente cuenta con una estructura sistematizada de sus procesos y procedimientos.
- Sus procesos y procedimientos muestran una correcta articulación y eficacia para alcanzar resultados y cumplir metas y objetivos.
- El personal responsable y operador muestra amplia experiencia en el desempeño de sus funciones.
- Los operadores cuentan con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz y atienden correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM.
- El personal responsable y operador del fondo muestra apertura a la evaluación, actitud cooperativa y propositiva.

2) Infraestructura Educativa Básica

- Los recursos de este componente se aplican para la mejora de la infraestructura física de escuelas públicas de educación básica (preescolar, primaria y secundaria).
- Para la ejecución de acciones de este componente se consideran los lineamientos federales del Fondo.
- La unidad responsable de la ejecución de recursos y acciones es ITIFE.
- La unidad responsable, recibe de USET la selección de obras y acciones a ejecutar con recursos FAM.
- El Manual de Procesos y Procedimientos de este componente se encuentra en elaboración.
- Se pudo observar buena articulación de los procedimientos que llevan a cabo las distintas áreas de ITIFE.
- Se observaron procedimientos eficaces para la ejecución de acciones con recursos FAM.
- Los operadores cuentan con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz y atienden correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM.

3) Infraestructura Educativa Media Superior

- Los recursos de este componente se aplican para la mejora de la infraestructura física de escuelas públicas de educación Media Superior.
- La aplicación de los recursos FAM, es llevada a cabo en beneficio de las instituciones del COBAT y el CECyTE, con la intervención de ITIFE para la cotización de acciones, selección y contratación de proveedores.
- Para la ejecución de acciones de este componente se consideran los Lineamientos federales del Fondo.
- Los Manuales de Procesos y Procedimientos de las unidades responsables y ejecutoras de este componente se encuentran en proceso de autorización, por lo que no se pudo validar la definición de acciones que corresponden a cada instancia.
- Se pudo observar desarticulación de los procedimientos que vinculan a las instancias beneficiarias con ITIFE, afectando la continuidad de las acciones y comprometiendo la ejecución de los recursos.
- Se encontraron grandes oportunidades de mejora en el esquema de comunicación entre las unidades responsables y el ITIFE, que podría contribuir a eficientar la continuidad de acciones.
- Los procedimientos que no muestran eficiencia, son principalmente los que lleva a cabo la instancia vinculada (selección de proveedores y entrega de expedientes), poniendo en riesgo la ejecución de los recursos.
- Durante el 2018, con los recursos FAM se realizó la adquisición de mobiliario y equipo que ha permitido el mejoramiento de las condiciones de estudio de los alumnos del COBAT y el CECyTE.

4) Infraestructura Educativa Superior

- Los recursos de este componente se aplican para la mejora de la infraestructura física de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT).
- La aplicación de los recursos FAM, es ejecutada de manera independiente por la UAT.
- La instancia ejecutora UAT, considera los Lineamientos federales del Fondo para ejecutar los recursos.

- La UAT cuenta con documentos normativos internos donde se describen sus procesos para la ejecución de los recursos FAM.
- La UAT cuenta con un flujograma general de su proceso.
- Los procesos y procedimientos llevados a cabo por la unidad responsable muestran una correcta articulación y son eficientes para el logro de resultados y alcance de metas y objetivos.
- El proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados y del cumplimiento de condiciones establecidas es adecuado.
- La UAT atiende supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM.
- Los procesos y procedimientos de la UAT están certificados por la Norma ISO 9001.

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, es el procedimiento clave en el proceso y se evaluó con la más alta calificación en eficiencia, suficiencia y pertinencia, pues produce resultados completos y adecuados por la independencia de acciones que tiene la operación.

Las principales recomendaciones por componente son:

1) Asistencia Social

- Establecer que el tiempo de operación de los comités escolares supere la duración de un ciclo escolar.
- Establecer canales de comunicación eficientes entre los operadores del esquema de apoyo y los comités escolares para un apropiado seguimiento y monitoreo de las metas y objetivos.
- Continuar con sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos.

2) Infraestructura Educativa Básica

- Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y Procedimientos.

- Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo actual que ha mostrado eficiencia y oportunidad en la información solicitada en las supervisiones y auditorías.
- Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los beneficiarios del esquema de apoyo y considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.

3) Infraestructura Educativa Media Superior

- Revisar y validar los procedimientos establecidos que vinculan a las instancias participantes.
- Mejorar la articulación de procedimientos que vinculan a las instancias participantes.
- Mejorar el esquema de comunicación entre las instancias.
- Formalizar los documentos por medio de los cuales se realiza la comunicación y entrega de información entre las instancias involucradas.
- Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y Procedimientos.

4) Infraestructura Educativa Superior

- Valorar la satisfacción e impacto como resultado del apoyo.
- Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos.
- Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los beneficiarios del fondo y considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.
- Revisar y actualizar los documentos normativos existentes.

Recomendaciones generales del FAM

- Definición de procesos del FAM para cada esquema de apoyo, estableciendo sus propios elementos normativos y con ello la definición de acciones independientes.
- Clasificación de procesos administrativos y sustantivos de cada proceso que se establezca por esquema de apoyo, que permitan asignar la importancia respecto las acciones una de la otra.
- Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos.

- Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los beneficiarios del Fondo y considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.

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 mejorar sus procesos.

Conclusiones generales del FAM

En términos generales se concluye que:

El FAM en el Estado de Tlaxcala se ejecuta con particularidades específicas, por la multiplicidad de procesos que se involucran para la ejecución de los recursos.

En los procesos del FAM, intervienen cinco actores diferentes con objetivos, población y acciones independientes.

Cada actor cuenta con un proceso específico para aplicar los recursos.

En los procesos donde se vinculan dos o más actores (caso: ITIFE y USET, COBAT, CECyTE e ITIFE) se genera una dependencia de acciones que lleva a una desarticulación entre los procedimientos, mermando la calidad de los resultados y comprometiendo el cumplimiento.

Los actores involucrados en la ejecución de los recursos FAM en el Estado de Tlaxcala tienen como único elemento de vinculación el recurso, no forman parte de ninguna estrategia conjunta.

Específicamente se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El FAM cuenta con procesos específicos para cada esquema de apoyo.
- En los procesos que son ejecutados por una sola instancia o independientes para la ejecución, se muestran grandes fortalezas, amplia experiencia del personal y resultados positivos con impacto positivo en los beneficiarios.
- Los procesos en donde se vinculan dos instancias, tienen procedimientos dependientes que presentan grandes oportunidades de mejora, no obstante se ha logrado el alcance de metas y cumplimiento de resultados y objetivos.
- La adecuación operativa de los procesos donde se involucran dos o más instancias, ha permitido alcanzar la eficiencia, sin embargo le ha llevado a perder articulación entre sus procedimientos.

- En las instancias que se vinculan, se observa poca coordinación que compromete el cumplimiento de las acciones y alcance de metas conjuntas del Fondo.
- La medición de los atributos de los procesos del Fondo se realizó de forma separada para cada esquema de apoyo: Asistencia Social e Infraestructura en Educación Superior cumple con 100 por ciento de eficacia, suficiencia y pertinencia. Infraestructura Educativa Media Superior obtuvo el 100 por ciento de eficacia, al cumplir con la ejecución de los recursos para sus correspondientes destinos, respecto a la suficiencia se evaluaron los procesos con un 80 por ciento y un 80 por ciento de pertinencia derivado de la separación de procesos existente que lleva a la dependencia de acciones y compromete el cumplimiento de objetivos.
- Cada Institución que dirige 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 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 ha conseguido ejecutar los recursos y alcanzar los resultados esperados del Fondo, sin embargo podría mejorar la coordinación entre instancias vinculadas 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 presente mejor integración.

Índice

Resumen ejecutivo	2
Índice de tablas	15
Índice de figuras.....	15
Introducción	17
1. Descripción general del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)	20
1.1 Antecedentes.....	20
1.2 Datos generales	22
1.3 Problemática que atiende y contexto	24
1.3.1 Asistencia Social.....	28
1.3.2 Infraestructura Educativa Básica.....	29
1.3.3 Infraestructura Educativa Media Superior	29
1.3.4 Infraestructura Educativa Superior	30
1.4 Alineación del Fondo	30
1.5 Principal normatividad del FAM.....	33
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	35
2.1 Diseño metodológico.....	35
2.1.1 Revisión documental.....	36
2.1.2 Trabajo de campo.....	37
2.1.3 Análisis de gabinete	39
2.2 Estrategia del trabajo de campo.....	41
2.2.1 Diseño de la muestra.....	42
2.2.2 Entrevistas semiestructuradas	46
2.2.3 Entrevistas a profundidad.....	47
2.3 Hipótesis a contrastar	48
3. Descripción y análisis de los procesos del Fondo	49
3.1 Descripción general	49
3.1.1 Modelo de procesos de CONEVAL.....	50
3.1.2 Documentación y Normatividad vigente.....	52
3.2 Identificación de Procesos	53
3.2.1 Proceso interno	54
3.2.2 Proceso operativo	59



1) Componente Asistencia Social- DIF.....	61
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Asistencia Social.....	69
2) Componente Infraestructura Educativa Nivel Básico – ITIFE.....	73
Correspondencia del componente con modelo de procesos de CONEVAL .73	
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Básica.....	79
3) Componente Infraestructura educativa Nivel Medio Superior – ITIFE - COBAT y CECyTE.....	82
Correspondencia del componente con modelo de procesos del CONEVAL	82
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Media Superior	98
4) Componente Infraestructura educativa Nivel Superior – UAT	101
Correspondencia del componente con modelo de procesos de CONEVAL	101
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Superior.....	109
3.3 Clasificación de Procesos.....	111
3.3.1 Macroproceso.....	112
3.3.2 Procesos Sustantivos	112
3.3.3 Procesos Administrativos.....	112
3.4 Grado de consolidación operativa	113
3.4.1 Grado de consolidación operativa del componente Asistencia Social ...	114
3.4.2 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Básica	116
3.4.3 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Media Superior	118
3.4.4 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Superior	120
4. Hallazgos y resultados	122
4.1 Hallazgos generales del Fondo.....	122
4.1.1 Personal	125
4.1.2 Beneficiarios.....	126
4.2 Hallazgos del componente Asistencia Social.....	127
4.3 Hallazgos del componente Infraestructura Educativa Básica.....	130
4.4 Hallazgos del componente Infraestructura Educativa Media Superior	132
4.4 Hallazgos de Infraestructura Educativa Superior	136
4.5 Análisis FODA del FAM.....	139
5. Recomendaciones y conclusiones	165



5.1 Recomendaciones generales	165
5.2 Recomendaciones del componente Asistencia Social	168
5.3 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Básica	169
5.3 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Media Superior	170
5.4 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Superior....	173
5.5 Conclusiones.....	174
5.6 Validación general de las Hipótesis del FAM	176
5.6.1 Validación de las Hipótesis del Componente de Asistencia Social.....	176
5.6.2 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Básico.....	176
5.6.3 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Media Superior	177
5.6.4 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Superior.....	178
Anexos	179
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).....	179
Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos.	184
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Asistencia Social.....	185
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Básica.....	188
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Superior	193
Anexo III. Flujograma de proceso interno del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).....	195
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	202
Infraestructura Educativa Básica (IEB)	203
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples	207
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	208
Anexo VII. Análisis FODA del Fondo de Aportaciones Múltiples	209
Anexo VIII. Recomendaciones del Fondo de Aportaciones Múltiples	214



Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Fondo de Aportaciones Múltiples.....	215
Anexo X. Trabajo de campo realizado.....	216
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos.....	218
Anexo XII. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	224
Referencias generales.....	225

Índice de tablas

Tabla 1. Identificación de procesos.....	4
Tabla 2. Unidades ejecutoras.....	22
Tabla 3. Recursos federalizados Ramo 33	23
Tabla 4. Asignación presupuestal.....	24
Tabla 5. Cronograma de trabajo	44
Tabla 6. Procesos Operativos del FAM.....	60
Tabla 7. Identificación de actores	111
Tabla 8. Consolidación operativa del FAM-AS	114
Tabla 9. Consolidación operativa del FAM-IEB.....	116
Tabla 10. Consolidación operativa del FAM-IEMS	118
Tabla 11. Consolidación operativa del FAM-IES.....	120

Índice de figuras

Figura 1. Aportaciones federales.....	21
Figura 2. Índice de Rezago en Infraestructura Educativa Básica 2014.....	26
Figura 3. Alumnos inscritos, personal docente, escuelas y aulas de educación básica y media superior.....	27
Figura 4. Etapas de la evaluación.....	36
Figura 5. Análisis de gabinete	39
Figura 6. Modelo General de Procesos	51
Figura 7. Modelo de Equivalencias	52
Figura 8. Diagrama general del proceso interno.....	55
Figura 9. Modelo General de Procesos de CONEVAL.....	61
Figura 10. Correspondencia de procesos del componente de Asistencia Social del FAM con el Modelo General del CONEVAL	63
Figura 11. Flujograma Asistencia Social-DIF	64
Figura 12. Modelo General de Procesos del CONEVAL.....	74



Figura 13. Modelo de Equivalencias	75
Figura 14. Flujograma ITIFE - IEB	76
Figura 15. Modelo General de Procesos del CONEVAL.....	83
Figura 16. Modelo de Equivalencias	84
Figura 17. Flujograma COBAT – IEMS	86
Figura 18. Flujograma CECYTE – IEMS	90
Figura 19. Flujograma ITIFE – IEMS	94
Figura 20. Modelo General de Procesos del CONEVAL.....	102
Figura 21. Modelo de Equivalencias	103
Figura 22. Flujograma UAT -IES	104
Figura 23. FODA del FAM	142
Figura 24. FODA de Asistencia Social.....	143
Figura 25. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Básica.....	149
Figura 26. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Media Superior	154
Figura 27. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Superior	160

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 fondos³, entre ellos el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que a su vez se destina:

1. Al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a la población en condiciones de pobreza extrema y apoyos a la población en desamparo

2. Construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de escuelas de nivel de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria⁴.

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.

³ Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), artículos 25 a 51.

⁴ Artículo 38 de la LCF.

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 artículo 156 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2019 y el PAE 2019 de Tlaxcala, indican que se deberá realizar la Evaluación de Procesos (EP) del FAM del 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”⁵. 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.
- 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.

⁵ Términos de Referencia (TDR). Evaluación de Procesos, CONEVAL, 2018

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 Educativa Básica e Infraestructura Educativa 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).

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 de Aportaciones Múltiples (FAM)

En el presente apartado se presentan los aspectos generales del Fondo de Aportaciones Múltiples: antecedentes; datos generales, la problemática que atiende, el contexto en el que se desarrolla y alineación con los objetivos y metas nacionales y estatales.

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 cuatro tipos de acciones:

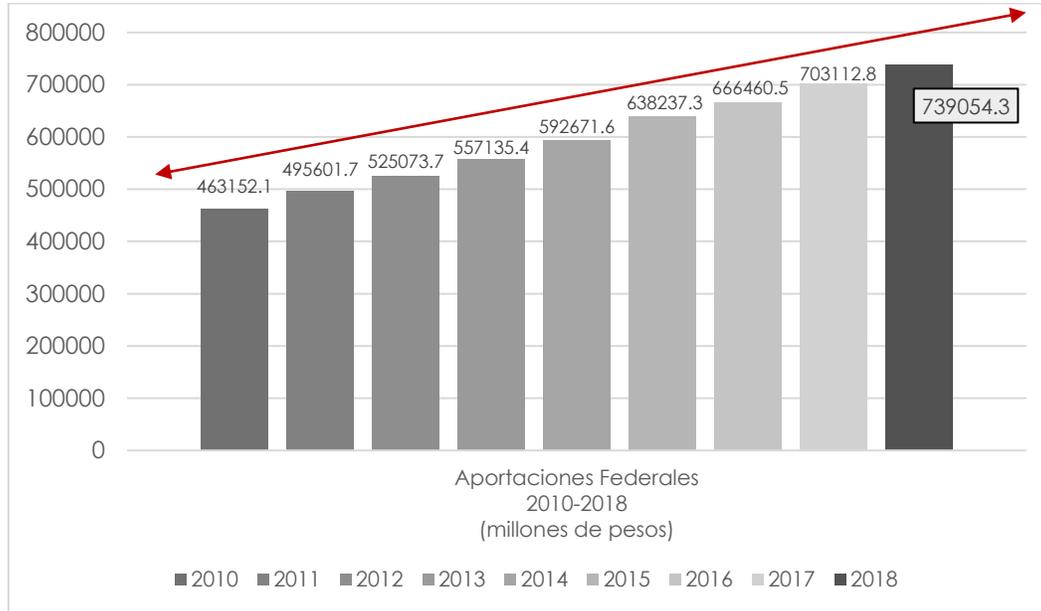
1. Asistencia Social.
2. Inversión en Infraestructura Física para escuelas de nivel básico.
3. Inversión en Infraestructura Física para escuelas de nivel medio superior.
4. Inversión en Infraestructura Física para escuelas de nivel superior.

En 2018, los recursos del Ramo 33 representaron en promedio, alrededor del 39% del gasto federal transferido a entidades y municipios⁶. 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.

⁶ Datos SHCP.

Figura 1. Aportaciones federales



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 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)
- ii. 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 cuatro componentes:

1. Asistencia Social.
2. Infraestructura Educativa Básica.
3. Infraestructura Educativa Media Superior
4. Infraestructura Educativa Superior.

Las unidades ejecutoras de estos recursos en el Estado son:

Tabla 2. Unidades ejecutoras

Fondo	Componente	Unidad Ejecutora
FAM	Asistencia Social	DIF del Estado de Tlaxcala
	Infraestructura Educativa Básica	Instituto Tlaxcalteca de la Infraestructura Física Educativa (ITIFE)
	Infraestructura Educativa Media Superior	Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT)
		Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE)
	Infraestructura Educativa Superior	Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT)

Fuente: elaboración propia.



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 \$266,288,480.00, (doscientos sesenta y seis millones, doscientos ochenta y ocho mil cuatrocientos ochenta pesos 00/100 M.N).

Tabla 3. Recursos federalizados Ramo 33

Partida	Aplicación y destino	Asignación presupuestal
Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)	Asistencia Social y Sector Educativo	266,288,480.00
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)	Sector Educativo	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
Fondo para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)	Sector Educativo	5,349,957,285.00

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 Educativa Básica \$115,370,118.00, Infraestructura Educativa Media Superior \$6,527,509.00, Infraestructura Educativa Superior \$33,362,769.00., con un total de \$266,288480.00, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Asignación presupuestal

Partida		Asignación presupuestal
5. Fondo de 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 Media Superior	\$33,362,769.00

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 en cuatro vertientes: 1) Asistencia Social, 2) Infraestructura Educativa Básica, 3) Infraestructura Educativa Media Superior y 3) Infraestructura Educativa Superior.

Asistencia Social

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 EIASA⁷, mediante el acceso de alimentos con calidad nutricia⁸.

⁷ Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria.

⁸ Los Criterios de Calidad Nutricia establecen las bases para la determinación y conformación de los apoyos alimentarios que serán distribuidos entre la población beneficiaria.



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 rurales presentaban inseguridad alimentaria severa.

En lo que corresponde a menores de cinco años, la ENSANUT mostró que 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 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.

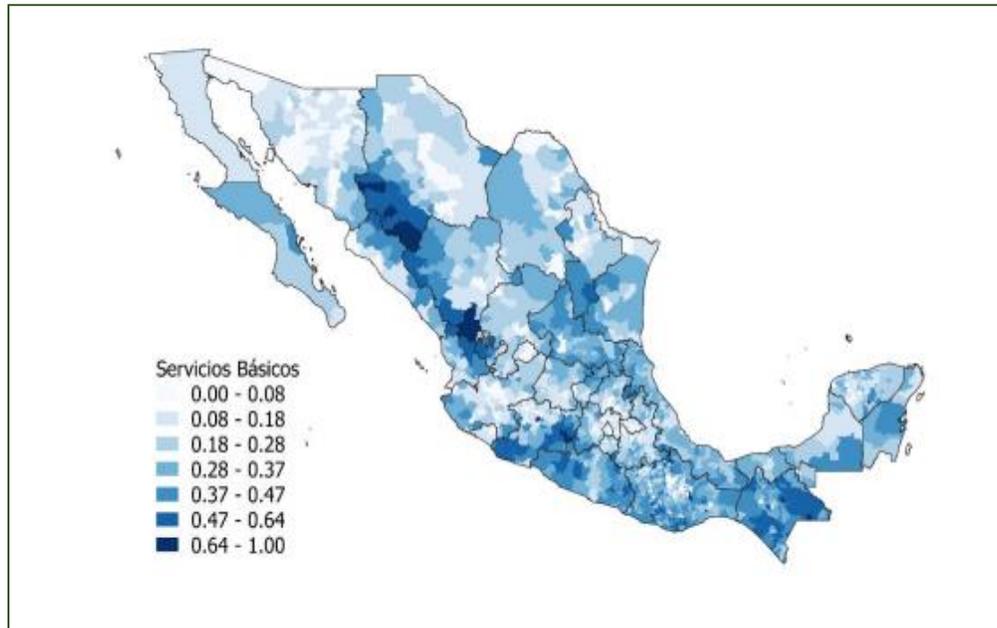
Infraestructura Educativa Básica

En el caso de Infraestructura Educativa Básica, se enfrenta a un problema en la calidad de los espacios públicos, por lo que en este rubro tiene como propósito dotar de los espacios educativos necesarios y en condiciones de calidad para el mejor aprovechamiento de los estudiantes.

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.

De acuerdo a los resultados del Índice de Rezago en Infraestructura Educativa Básica, que mide los atrasos 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.

Figura 2. Índice de Rezago en Infraestructura Educativa Básica 2014



Fuente: 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 queda 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.

Infraestructura Educativa Media Superior

En lo que corresponde a la Infraestructura Educativa Media Superior, se busca mejorar los espacios educativos de este nivel de educación con el fin de contribuir a aumentar el nivel de calidad educativa.

La importancia de este esquema de apoyo, radica en la contribución que hace para la mejora de la formación del 25.7% de los alumnos de este nivel educativo, que antes de terminar sus estudios accede inmediatamente al mercado laboral, o bien del 72.9% de los estudiantes que luego de concluir su



formación media superior, inician estudios profesionales según datos de la SEP para el Estado de Tlaxcala⁹.

Figura 3. 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
Total	336 700	337 893	18 811	18 932	2 229	2 243	12 264	12 259
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

Infraestructura Educativa Superior

Respecto a la infraestructura de la educación superior, con los recursos del fondo, se espera crear y/o mejorar los espacios educativos de este nivel en el Estado de Tlaxcala. Su contribución se dirige a mejorar las condiciones de estudio de los universitarios.

De acuerdo a la SEP, en el Estado de Tlaxcala, hay un total de 46 escuelas que ofrecen educación universitaria y tecnológica en el Estado de Tlaxcala, que atienden a un total de 31,780 alumnos¹⁰.

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

⁹ SEP. Estadística del Sistema Educativo. % de estimación para 2018. Tlaxcala.

¹⁰ SEP. Estadística del Sistema Educativo. Total de alumnos de educación universitaria y tecnológica. Tlaxcala 2017.

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 de 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 con base en el cumplimiento de condiciones establecidas por el FAM.

1.3.2 Infraestructura Educativa Básica

Este componente se dirige a la atención de necesidades de infraestructura y/o equipamiento de las escuelas públicas de nivel preescolar, primaria y secundaria en el Estado de Tlaxcala. El Instituto Tlaxcalteca de Infraestructura Educativa (ITIFE), actúa como organismo ejecutor y corresponde a la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), elaborar el Programa General de Obra de manera anual y remitirlo al ITIFE para su ejecución.

La USET, determina las obras a realizar con el presupuesto asignado a este componente, en función de las necesidades de las escuelas.

El ITIFE, realiza todas las acciones administrativas necesarias para la contratación de las obras o equipamientos con los recursos del FAM otorgados para este fin, su proceso es predominantemente administrativo y concluye con la comprobación de la ejecución de los recursos.

1.3.3 Infraestructura Educativa Media Superior

El apoyo para Infraestructura de Educación Media Superior y Superior tiene dos destinos institucionales: el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT) y el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE).

El ITIFE, interviene en el proceso como organismo ejecutor de las acciones administrativas de cotización hasta contratación de proveedores y contratistas. Corresponde a COBAT y CECyTE, determinar las obras a realizar, en función de los diagnósticos de necesidades de cada plantel y el monto de recursos otorgados, recibir los recursos FAM, posteriormente recibir los bienes o servicios contratados y generar los pagos correspondientes.

La USET, determina las obras a realizar con el presupuesto asignado a este componente, en función de las necesidades de las escuelas.

El ITIFE, realiza todas las acciones administrativas necesarias para las obras o equipamientos con los recursos del FAM otorgados para este fin.

1.3.4 Infraestructura Educativa Superior

Este apoyo se destina a la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT), la propia institución realiza el proceso administrativo de recepción y ejecución de los recursos de manera autónoma e independiente. En función de sus necesidades, elaboran un Programa de Obra que deriva de su Planeación Institucional, es aprobado por la rectoría y el consejo universitario. Su ejecución deriva en mejoras de infraestructura de los campus intervenidos y a su vez en mejores condiciones de estudio para los universitarios.



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 (PND)¹¹ 2013-2018

Meta Nacional II: México Incluyente

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

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 e 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.

¹¹ Tomado como referencia al que corresponde por el ejercicio fiscal a evaluar 2018.



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 (PED) 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.

1.5 Principal normatividad del FAM

Las acciones del Fondo de Aportaciones Múltiples se rigen principalmente por los siguientes documentos:

- Lineamientos generales de operación para la entrega de recursos del Ramo General 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Lineamientos para el registro del Fondo de Aportaciones Múltiples para las operaciones derivadas del Programa de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN).
- Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018
- Ley de Asistencia Social del Estado de Tlaxcala
- Manual de Organización DIF Estatal
- Manual de Procedimientos DIF Estatal
- Reglamento interior DIF Estatal
- Guía operativa para la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de educación básica 2018.

No existen Reglas de Operación específicas para el Fondo, sus acciones se basan en Lineamientos específicos de orden federal.

Población potencial y objetivo

Respecto a la población potencial y objetivo del Fondo, esta se encuentra definida en la Evaluación Específica de Desempeño¹² del ejercicio fiscal 2017, en ella se expone que la cobertura planeada está en función del presupuesto por esquema de apoyo que se ofrece con el Fondo.

Asistencia Social DIF

Para definir la población potencial, se identifican los beneficiarios y municipios por su nivel de marginación, lo que permite focalizar los apoyos. Esta coincide con la población objetivo cuantificada.

¹² Evaluación Específica de Desempeño realizada para el ejercicio fiscal 2017.



La población objetivo son las personas registradas en el padrón de beneficiarios de los programas de atención alimentaria y se compone de: Programa de Asistencia Alimentaria a Sujetos Vulnerables y Familias en Desamparo (PAASVFD), Programa de Atención a menores de 5 años en riesgo y desayunos escolares.

Los padrones de beneficiarios del DIF fueron entregados en formato Excel, de donde se seleccionaron a los beneficiarios para visitar.

Infraestructura Educativa Básica ITIFE

De acuerdo a las metas de ITIFE, la población potencial son el total de escuelas públicas de nivel básico del Estado de Tlaxcala. La población atendida fue del 19% de los planteles, de estos niveles.

Infraestructura Educativa Media Superior COBAT

La población potencial de este esquema de apoyo es igual a la población inscrita en el nivel de educación media superior.

La población objetivo, está estimada en el 30 por ciento de la población potencial que abarca el COBAT al ser la institución receptora del apoyo, equivalente a 24 planteles ubicados en 21 municipios del Estado de Tlaxcala.

Infraestructura Educativa Media Superior CECyTE

A nivel estatal, la población potencial son los estudiantes del nivel de educación media superior. La población objetivo, está estimada en el 30 por ciento de la población potencial que abarca el CECyTE, equivalente a 32 planteles y 26 centros del Estado de Tlaxcala.

Infraestructura Educativa Superior UAT

En este esquema de apoyo, la población potencial son los alumnos inscritos en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, equivalente a 16,410 alumnos. Se estima que la población objetivo es el 70.44 por ciento de la población potencial que abarca el CECyTE, equivalente a 32 planteles y 26 centros del Estado de Tlaxcala.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

El apartado expone la metodología de investigación, recopilación de información y análisis de gabinete, utilizada para la presente evaluación.

Así mismo, se plantean en el apartado las cuatro hipótesis a contrastar con el fin de valorar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para ejecutar las acciones del fondo, que permiten cumplir con sus objetivos.

Por las particularidades del fondo, de tener variedad de ejecutores y multiplicidad de actores, se hicieron distinciones en los instrumentos de levantamiento de información, como se describe a continuación.

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. Se exploraron tanto las perspectivas de los beneficiarios como de los ejecutores en la entidad. La combinación de información documental y de campo facilitó el análisis integral sobre la operación 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.

Figura 4. Etapas de la evaluación



Fuente: elaboración propia.

2.1.1 Revisión documental

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.

Los principales documentos utilizados para elaborar la evaluación son:

- Lineamientos generales de operación para la entrega de recursos del Ramo General 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018.
- Lineamientos para el registro del Fondo de Aportaciones Múltiples para las operaciones derivadas del Programa de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN).
- Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2018.
- Ley de Asistencia Social del Estado de Tlaxcala.
- Manual de Organización DIF Estatal.
- Manual de Procedimientos DIF Estatal.
- Reglamento interior DIF Estatal.
- Guía operativa para la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de educación básica 2018.

Adicionalmente, en esta etapa se llevó a cabo una investigación documental que permitió conocer antecedentes y referencias de los esquemas de apoyo en el estado.

Toda esta información, sirvió de base para la elaboración de los instrumentos a utilizar durante el trabajo de campo y el análisis general de la operación del fondo en el Estado de Tlaxcala.

2.1.2 Trabajo de campo

El objetivo general del trabajo de campo, fue explorar a profundidad los factores que intervienen en la operación del fondo, como: personal, recursos y medios. Así mismo, conocer la percepción, experiencia, problemática y búsqueda de soluciones por parte de los principales protagonistas de la interacción. Por último, distinguir los elementos que contribuyen al desarrollo del proceso como: formatos, sistemas, medios y estrategias de comunicación.

Para lograr los objetivos planteados, se recabó información sobre el conocimiento que existe del proceso, la experiencia de los actores y las estrategias que llevan al Fondo al cumplimiento de sus objetivos. La información obtenida permitió conocer la realidad operativa y contrastarla con la normatividad vigente.

Para recabar información sobre esta problemática se utilizaron diferentes herramientas cualitativas de recolección de datos:

Entrevistas a profundidad

Las entrevistas se llevaron a cabo con el personal que participa en la coordinación, operación y seguimiento del fondo.

En este caso la prioridad fue observar el conocimiento que tiene el personal, del proceso y los procedimientos y sus prácticas frente a problemas que surgen. Para ello, se diseñó un guion de entrevista a partir de las recomendaciones de CONEVAL, que exploraba entre otros temas: a) conocimiento del proceso, b) conocimiento y aplicación de la normatividad vigente, c) problemática periódica o eventual en el proceso, d) prácticas y actitudes frente a la problemática y e) coordinación y/o discrepancias entre el personal.

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

Entrevistas semiestructuradas (narrativas)

En este caso el propósito fue averiguar con los beneficiarios, cómo participaron en el proceso hasta la obtención del apoyo. Se buscó que los beneficiarios a partir de preguntas estímulo, narraran su experiencia. Se preparó un cuestionario con preguntas abiertas para guiar la conversación hacia aspectos que no se hubieran revelado espontáneamente durante la narración de la entrevista.

Las entrevistas se realizaron directamente en los centros educativos beneficiarios.

Observación directa

El espacio de observación fue el lugar donde se reciben y/o se distribuyen los apoyos. Se observó la interacción entre beneficiarios y el personal.

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.

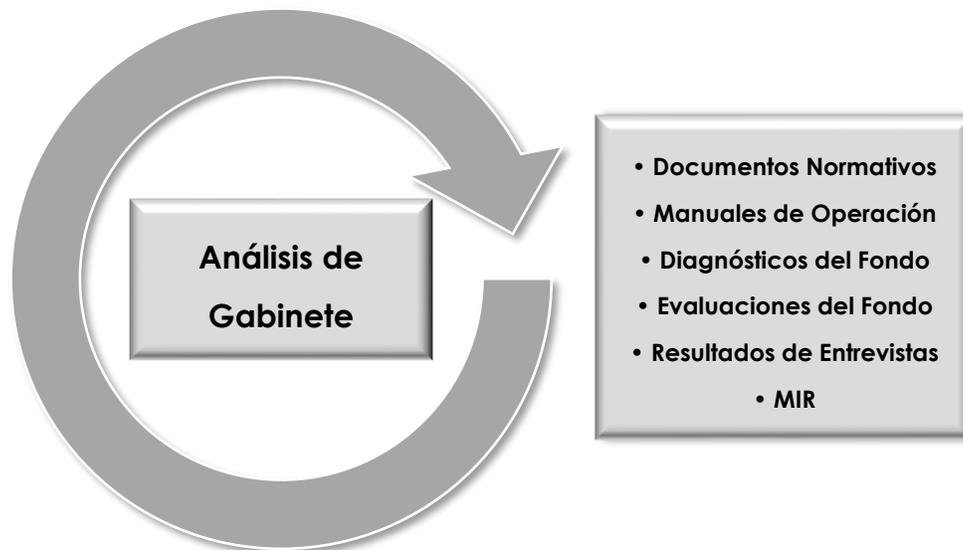
Adicionalmente, se realizaron visitas a los lugares donde se recibieron los apoyos con recursos del FAM, con lo que se pudo conocer información y obtener datos que permitieron identificar resultados y sus correspondientes indicadores.

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.

Figura 5. Análisis de gabinete



Fuente: elaboración propia.

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 del Fondo.

Los documentos normativos se revisaron a detalle, encontrando que existen Lineamientos de operación establecidos a nivel federal, 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 los Lineamientos de operación establecidos a nivel federal muestran algunas diferencias (que se describen más adelante) respecto a los procesos actuales que llevan a cabo las unidades responsables y ejecutoras, que se identificaron durante el trabajo de campo, 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 estudio¹³. 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.

Por su parte Taylor y Bogdan¹⁴ (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.
- El investigador puede influir a las personas que son el objeto de su estudio.

¹³ Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa.

¹⁴ Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona.

- 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 con preguntas de respuesta abierta.

Las preguntas, representan un aspecto crucial dentro del diseño metodológico de una investigación, generalmente tratan sobre las necesidades de información, definen el objeto a investigar o plantean las principales dificultades que deben ser abordadas dentro de la metodología de una investigación (Ruiz, 2003).

En la etapa de revisión documental se plantearon algunas preguntas para ayudar a definir con mayor claridad el propósito de esta investigación. Las entrevistas 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*¹⁵, 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.

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 dirige sus acciones.

¹⁵ Art. "The discovery of grounded theory strategies for qualitative research" B. Glasser y A. Strauss ed. Aldine publishing company. 1969.

Se aplicaron entrevistas a un total de 14 personas entre personal responsable y operativo y a ocho beneficiarios¹⁶ de las cuatro modalidades de apoyo del Fondo (Tabla 5).

Tabla 5. Cronograma de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno Caliente
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno Frío
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Administración
COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Responsable de obras
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Director Responsable de Obras (DRO)

¹⁶ La selección y ubicación de los beneficiarios fue determinada por el personal responsable de cada uno de las Instancias Ejecutoras del FAM.



DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional
COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	27/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	27/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Administración
DIF estatal	Escuelas beneficiarias con recursos FAM	27/03/19	Leticia Hernández	Beneficiario del apoyo FAM
COBAT	Planteles beneficiarios con recursos FAM	03/04/19	Leticia Hernández	Beneficiario del apoyo FAM
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	06/06/19	Isaí Almanza	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	07/06/19	Isaí Almanza	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	07/06/19	Arturo Noyola	Jefe de Departamento de Administración
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	12/06/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional
COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/06/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación

Fuente: elaboración propia.

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 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 Consentimiento¹⁷, 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.

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.

¹⁷ Se presenta la guía y carta de consentimiento en el Anexo XI.

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.

Para validar los objetivos particulares de la evaluación se plantearon cuatro hipótesis a verificar o rechazar con base en el análisis y la evidencia obtenida.

2.3 Hipótesis a contrastar

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del Fondo es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del Fondo son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del Fondo son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- **H4.** No existe problemas o limitantes normativos para la operación del Fondo.

3. Descripción y análisis de los procesos del Fondo

El objetivo del presente capítulo es describir y analizar los procesos identificados (macroprocesos, procesos sustantivos y administrativos) durante el análisis de gabinete, de igual forma se expone el grado de consolidación operativa. Cabe señalar se presenta la equivalencia con el modelo CONEVAL (2017) a nivel general, es decir del Fondo, posteriormente se desagregan por cada uno de los cuatro componentes.

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 Programas¹⁸.

¹⁸ Términos de Referencia (TDR). Evaluación de Procesos, 2018.

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

- 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*).

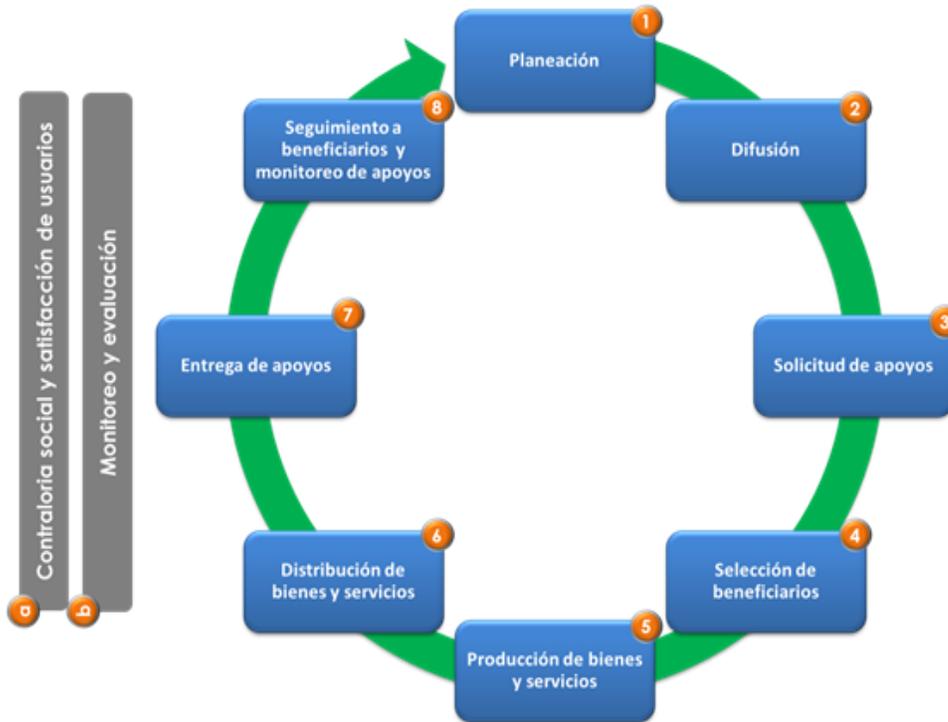
A continuación se expone la mecánica desarrollada para realizar la identificación de procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples, su contraste con la normatividad vigente y su equivalencia con el modelo de procesos del CONEVAL.

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

Figura 6. Modelo General de Procesos



Fuente: Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

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

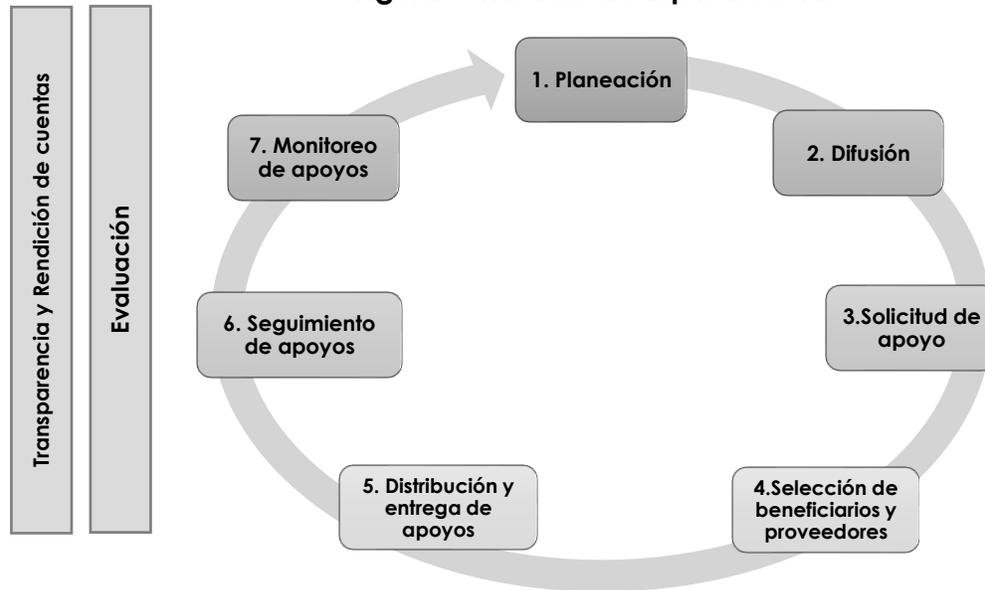
De los 8 procesos que considera el modelo de CONEVAL, el FAM sólo lleva a cabo siete por la naturaleza de sus acciones, ya que este fondo no tiene producción de bienes y servicios, sino únicamente provisión.

Cabe mencionar que en la ejecución del FAM en el Estado de Tlaxcala, la selección de proveedores cobra a misma importancia que la selección de beneficiarios, por lo que se incluyó a este proceso y se lleva a cabo de manera previa a la distribución y entrega de apoyos.

De los dos procesos transversales del modelo CONEVAL, se consideró para el FAM el de evaluación y se modificó el de contraloría social, por un proceso transversal de Transparencia y Rendición de cuentas, considerando el tipo de supervisión y auditoría (interna y externa, de nivel institucional, estatal y federal) al que está sujeto el fondo en todos los esquemas de apoyo.

El modelo de equivalencias del FAM respecto al de CONEVAL queda como se muestra a continuación.

Figura 7. Modelo de Equivalencias



Fuente: elaboración propia.

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 los Lineamientos de operación establecidos a nivel federal, y los documentos normativos con que cuentan las unidades responsables y ejecutoras. De las entrevistas, la información más importante que se obtuvo, fue de la descripción de acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos y convertirlos en beneficios específicos.

En la descripción de acciones, se muestran cuatro diferentes procesos que se llevan a cabo por instituciones que reciben y ejecutan los 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 DIF del Estado de Tlaxcala.
- La Infraestructura Física Educativa de Nivel Básico, se ejecuta por el ITIFE, con la intervención de la USET para la planeación y elaboración del Programa General de Obra.
- La Infraestructura Física Educativa de Nivel Medio Superior se ejecuta a través por COBAT y CECyTE con la intervención del ITIFE para el procedimiento administrativo de cotización, selección y contratación de proveedores.
- La Infraestructura Física Educativa de Nivel Superior es ejecutada de manera independiente y autónoma por 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 cuatro *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 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, cuyas actividades 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 y los que forman parte de la cadena de valor, con el fin de gestionarlos y mejorarlos.

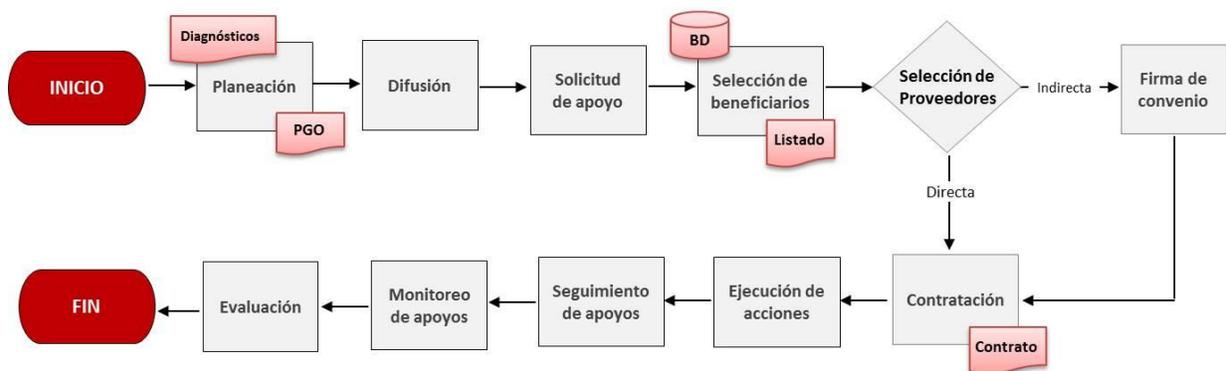
En este sentido, el levantamiento de información permitió distinguir un solo proceso interno del FAM en el Estado de Tlaxcala, donde se incluyen las acciones de primer nivel que se llevan a cabo para la ejecución de los esquemas de apoyo del Fondo.

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:

Figura 8. Diagrama general del proceso interno



Fuente: elaboración propia.

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 cada unidad responsable de cada

componente del FAM en Tlaxcala, lleva a cabo las acciones que le permitan ejecutar los recursos en el ejercicio fiscal correspondiente, atendiendo en todo momento los lineamientos federales del fondo.

De manera general se encontró que los ejes operativos estratégicos son los siguientes:

1) Planeación

La planeación de acciones procede de los diagnósticos de necesidades de cada institución beneficiaria realizados al cierre del ejercicio fiscal anterior, así mismo se consideran para su elaboración las bases de datos y registro de acciones realizadas el año inmediato anterior.

Para el componente de Asistencia Social, la planeación se realiza en función de los datos históricos y determina la población potencial por atender.

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 permite elaborar la planeación de acciones.

La planeación puede ser modificada en función el presupuesto que sea asignado al FAM en el Estado de Tlaxcala, o bien se ajusta a lo largo del año en función de las economías que se alcancen en el presupuesto asignado. Esta acción refleja la transparencia y aprovechamiento en el manejo de los recursos.

En este procedimiento intervienen las cinco instancias ejecutoras, cada una de ellas realiza el diagnóstico que provee la información necesaria para su planeación.

Las unidades responsables de elaborar la planeación son: 1) DIF, 2) UAT, 3) USET – ITIFE, 4) COBAT y 5) CECyTE.

2) Difusión

Una vez que el monto de recursos otorgados al FAM ha sido publicado, el DIF es la única unidad responsable de los cuatro componente de apoyo, que realiza el procedimiento de difusión, convocando a la presentación de solicitudes por parte de escuelas que deseen ser beneficiarias y cumplan con los requisitos establecidos para acceder al apoyo de Asistencia Social Alimentaria.



3) Solicitud de apoyo

Este procedimiento que forma parte del modelo CONEVAL, es llevado a cabo en el proceso interno del FAM por las siguientes unidades responsables:

- DIF estatal, recibe las solicitudes de apoyo que presenten las escuelas aspirantes a recibir el apoyo y selecciona aquellas que serán beneficiarias.
- COBAT realiza una reunión donde los Coordinadores Sectoriales y los Directores de los planteles presentan sus necesidades y realizan sus solicitudes de apoyo para los planteles a su cargo y que podrían ser atendido con recursos FAM.
- CECyTE recibe las solicitudes de apoyo de cada uno de los Directores de los planteles para atender las necesidades de equipamiento o infraestructura con recursos FAM.

4) Selección de Beneficiarios y Proveedores

a) Selección de Beneficiarios

Una vez realizada la planeación de acciones, se lleva a cabo el procedimiento de selección de beneficiarios.

Esta selección, la llevan a cabo las cinco instancias que reciben los recursos, su procedimiento se basa en dos formas de selección:

1. De acuerdo al padrón de beneficiarios del año inmediato anterior y los datos históricos (DIF – Asistencia Social Alimentaria a sujetos vulnerables), diagnósticos realizados en los planteles educativos sujetos de apoyo (COBAT, CECyTE, UAT).
2. A través de la evaluación de solicitudes entregadas para acceder al apoyo, en respuesta a la convocatoria emitida (DIF – Asistencia Social Alimentaria en escuelas públicas). La selección de solicitudes la realiza directamente la institución que convoca.

b) Selección de Proveedores

El procedimiento de selección de proveedores, lo realizan sólo tres instancias: DIF, UAT e ITIFE.

El DIF, lleva a cabo la selección de proveedores de manera anual con apoyo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado para lanzar la convocatoria y recibir las propuestas.



En la UAT, corresponde a la Dirección de Planeación Institucional llevar a cabo el procedimiento que corresponda de acuerdo al monto y la normatividad establecida para este fin

El ITIFE realiza el procedimiento que corresponde para COBAT y CECyTE.

Los proveedores y constructores se seleccionan ya sea a través de licitación, invitación o asignación directa, en función del monto y condiciones de cada obra o adquisición.

c) Contratación

Esta parte del proceso, es clave para la ejecución de los recursos. Una vez realizada la selección de proveedores, se lleva a cabo el procedimiento para la contratación.

Los contratos con los proveedores o contratistas seleccionados, los firman las instancias que llevaron a cabo el proceso de selección: - UAT e ITIFE y el DIF una vez que el proceso de la Oficialía Mayor ha concluido.

5) Distribución y entrega de apoyos

a) Ejecución de acciones

A partir de la firma de contratos, inicia la ejecución de acciones y corresponde a los proveedores y contratistas iniciar la provisión de bienes, equipamiento o la construcción de obra.

Las cinco instituciones beneficiarias: -DIF, ITIFE (en favor de las escuelas públicas de educación básica), COBAT, CECyTE y UAT realizarán los pagos correspondientes conforme al contrato y en la medida que avance la ejecución.

6) Seguimiento y Monitoreo de apoyos

Cada una de las cinco instituciones beneficiarias: -DIF, ITIFE (en favor de las escuelas públicas de educación básica), COBAT, CECyTE y UAT, dará el correspondiente seguimiento de la provisión de bienes, equipamiento o construcción de obra.

Se monitorearán, las acciones de principio a fin por el personal de cada institución beneficiaria, por las unidades ejecutoras y por instancias auditoras estatales y federales. En las visitas, se toman evidencias de las adquisiciones y

acciones ejecutadas con recursos del FAM y se reportan como parte del cumplimiento de la planeación.

Evaluación

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 información que genera la evaluación, sirve para la elaboración de la planeación siguiente. Específicamente se han llevado a cabo como la Evaluación Específica de Desempeño y la presente Evaluación de Procesos.

Transparencia y rendición de cuentas

Auditoría

Además de estas acciones concretas, se llevan a cabo auditorías externas que dan transparencia y certidumbre del funcionamiento del Fondo.

Con las acciones de evaluación y auditorías se cierra el proceso interno del Fondo.

3.2.2 Proceso operativo

El Fondo cuenta con Lineamientos de operación establecidos a nivel federal, donde se documentan parte de sus procedimientos o actividades.

Para el componente de Asistencia Social, el DIF estatal cuenta con un manual donde se documentan las acciones que se llevan a cabo para la ejecución de los recursos FAM, no obstante esta guía, existen actividades que se han adecuado en la operación.

Para el componente de Infraestructura Física para instituciones educativas, cada una de las instituciones que lo ejecutan, realizan las acciones de apoyo en apego a los lineamientos federales, pero de manera particular las instancias (COBAT, CECyTE e ITIFE) al momento de la evaluación manifestaron no contar con un manual específico autorizado y vigente, que permita conocer el proceso que desarrollan para poder ejecutar los recursos, al momento de la evaluación.

El FAM en Tlaxcala 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 de los documentos normativos del fondo y la revisión de los procedimientos de operación que son independientes para cada esquema de apoyo, se establecieron cuatro procesos operativos del FAM, como se describe a continuación.

Tabla 6. Procesos Operativos del FAM

Procesos operativos del FAM	
Proceso del componente Asistencia Social - DIF	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. Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.
Proceso del componente de Infraestructura Educativa nivel básico – ITIFE	Este proceso se lleva a cabo por el ITIFE con la intervención de USET para la designación de obras por realizar en el ciclo, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo. Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.
Proceso del componente de Infraestructura Educativa medio superior – COBAT y CECyTE	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. Se realizaron tres diagramas específicos de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.
Proceso del componente de Infraestructura Educativa superior – UAT	Este proceso se lleva a cabo por la UAT, las acciones son autónomas e independientes de las acciones de los demás componentes de apoyo. Se realizó un diagrama específico de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los componentes, es llevado a cabo por la institución ejecutora y cuenta con procesos específicos, en este tenor cada uno de los cuatro componentes que integran al FAM fueron identificados y evaluados, como se muestra y describe a continuación:

1) Componente Asistencia Social- DIF

A partir del trabajo de campo y de análisis de gabinete realizado, se lograron identificar los principales procesos que conforman la operación del componente de Asistencia Social del FAM.

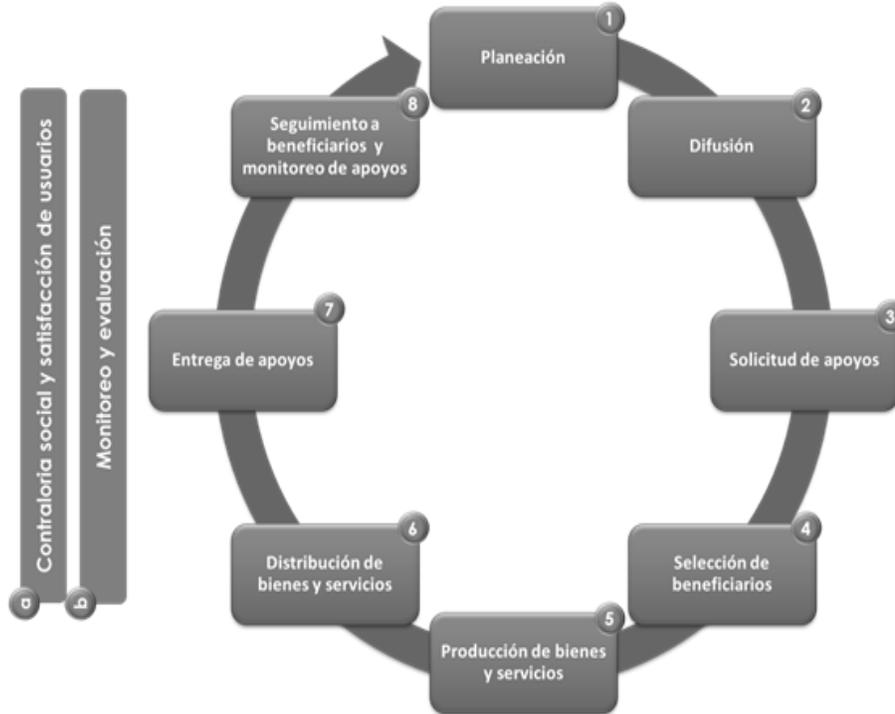
Como principio se realizó la identificación de procesos de este esquema de apoyo, en contraste con el modelo de procesos del CONEVAL. Posteriormente se revisaron los procedimientos que se llevan a cabo para la ejecución de los recursos FAM en su vertiente Asistencia Social y de estos se realizó un flujograma.

Correspondencia del componente con 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 y Evaluación.

Figura 9. Modelo General de Procesos de CONEVAL



Fuente: Tomado de CONEVAL, 2017.

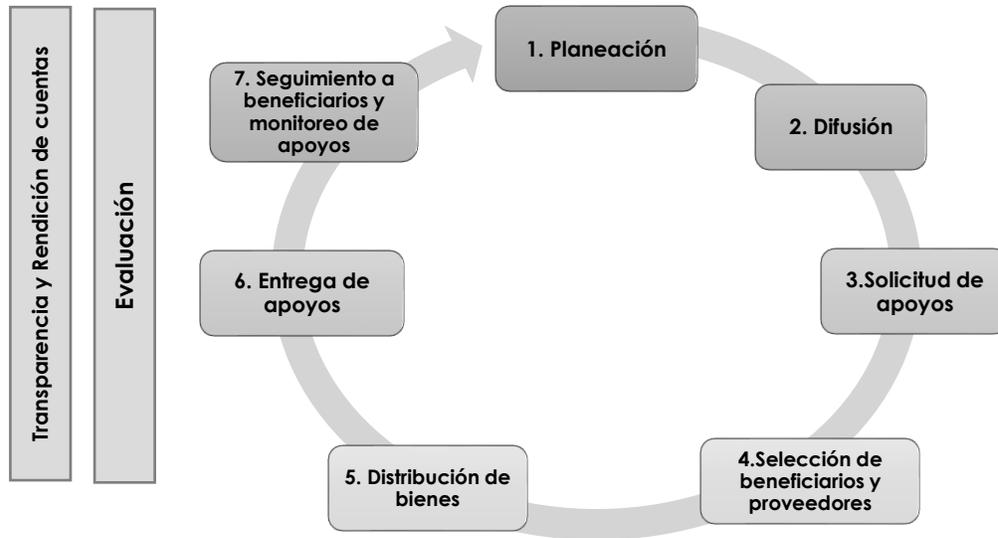
Con base en el modelo de procesos CONEVAL, se realizó una valoración de actividades del componente de Asistencia Social del FAM y se presenta a continuación la equivalencia del modelo.

De los 8 procesos que considera el modelo de CONEVAL, el componente de AS sólo lleva a cabo siete por la naturaleza de sus acciones, ya que este componente no tiene producción de bienes y servicios, sino únicamente provisión.

Respecto a los dos procesos transversales del modelo CONEVAL, el componente de AS lleva a cabo el de Evaluación y el de Contraloría social se modificó por un proceso transversal llamado Transparencia y Rendición de cuentas, ya que la ejecución de recursos y de acciones que se llevan a cabo en este componente, están sujetos a supervisión y auditoría (interna y externa, de nivel institucional, estatal y federal) constante.

El modelo de equivalencias del componente de AS del FAM, respecto al de CONEVAL cuenta con 9 procesos como se muestra a continuación:

Figura 10. Correspondencia de procesos del componente de Asistencia Social del FAM con el Modelo General del CONEVAL



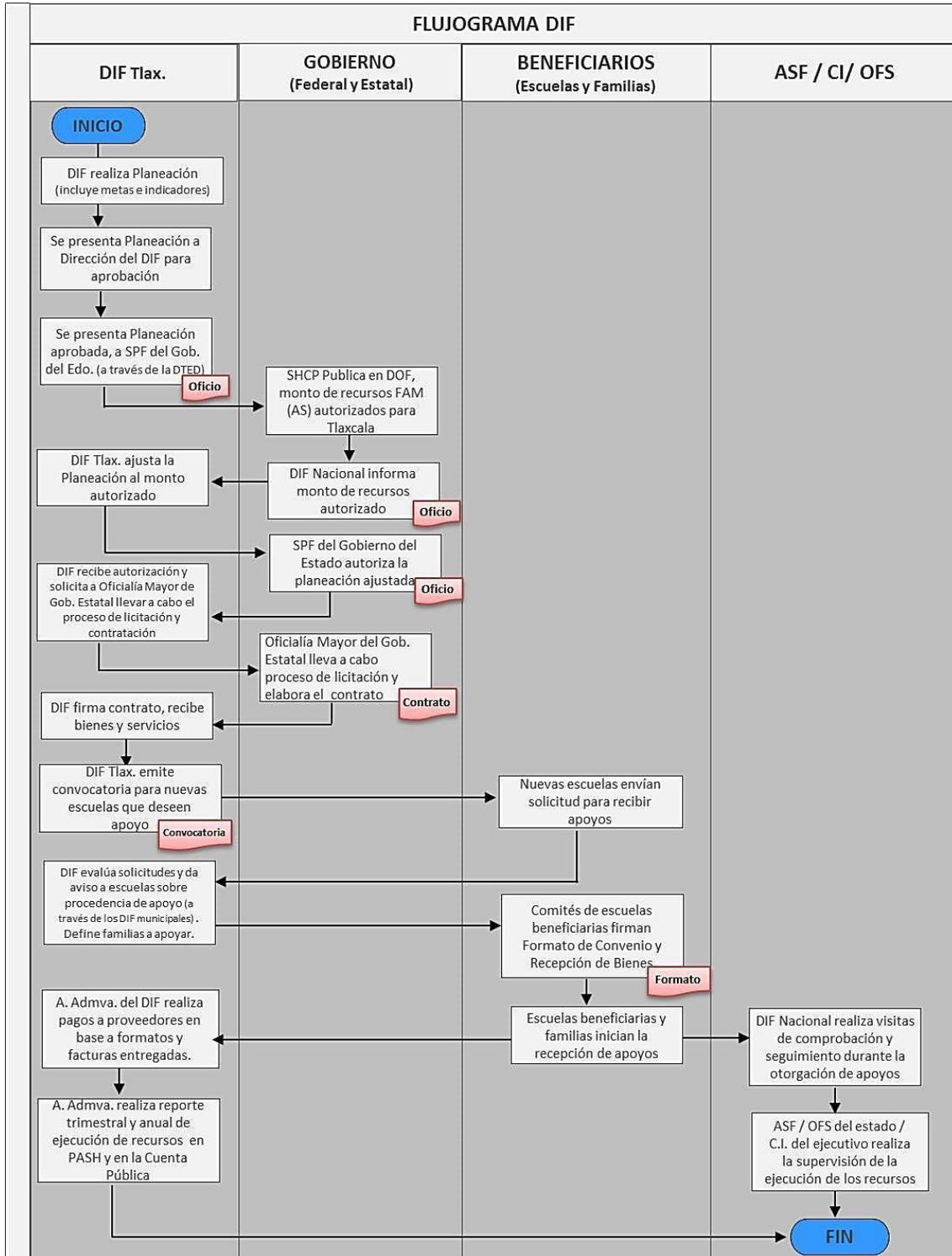
Fuente: elaboración propia con información del Fondo y con base a CONEVAL, 2017.

Proceso operativo del componente Asistencia Social – DIF

De forma general, la revisión de los procesos realizada, señala que el marco jurídico con que cuenta el DIF, tanto a nivel federal como estatal, permite definir el hilo conductor de los procesos de ejecución y el destino de los recursos del FAM en Tlaxcala. Su proceso cuenta con diecinueve procedimientos llevados a cabo por cuatro tipos de actores.

A continuación se presenta el flujograma del componente Asistencia Social y posteriormente se describe el desarrollo operativo del proceso.

Figura 11. Flujoograma Asistencia Social-DIF



Fuente: elaboración propia.

Descripción de los procesos del componente Asistencia Social – DIF

1) Planeación

Como inicio de actividades, el DIF estatal realiza su planeación antes del cierre del ejercicio fiscal en curso, toma como base la información histórica de los apoyos otorgados, se estipulan las metas e indicadores de acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM y solicita aprobación de la Dirección General del DIF estatal.

Una vez que la planeación es aprobada por parte de la Dirección General del DIF, esta es presentada a la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) del Gobierno del Estado de Tlaxcala para su revisión y aprobación.

A nivel federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) hace del conocimiento público el monto autorizado para la operación del FAM, mediante la publicación de dicha información en el Diario Oficial de la Federación (DOF). El DIF federal notifica a cada una de las entidades federativas y, eventualmente, emite la notificación al DIF del Estado de Tlaxcala sobre la suma total otorgada para la puesta en funcionamiento del componente de AS.

De ser necesario, el DIF del Estado de Tlaxcala, ajusta su planeación al monto de recursos otorgados, solicita la aprobación de la nueva planeación a su Dirección General y presenta a la SPF.

Esta situación se presentó durante el desarrollo el ejercicio fiscal 2018, en el cual debido a una aplicación del presupuesto inicial, se amplió el padrón de beneficiarios previsto para el ejercicio.

1) Difusión

Una vez que la planeación ajustada ha sido aprobada por la SPF, el DIF nacional realiza la notificación a las delegaciones municipales sobre los esquemas de apoyo brindados por el componente, asimismo se envía una convocatoria para la inclusión de nuevas escuelas a los esquemas de apoyo de desayunos calientes y fríos.

El DIF de Tlaxcala emite una convocatoria para nuevas escuelas que deseen recibir el apoyo, el número de escuelas está determinado en función del presupuesto otorgado.



Las delegaciones municipales del DIF son las instancias encargadas de difundir las convocatorias entre las escuelas, para que estas puedan realizar la solicitud de inclusión a los esquemas de apoyos brindados.

2) Solicitud de apoyo

Las escuelas que busquen ser beneficiarias deberán conformar en primera instancia un comité de padres de familia, los cuales serán los encargados de operar los desayunadores en ambas modalidades y, de esta manera, brindar los desayunos a los alumnos beneficiados. Se firman los formatos correspondientes.

Las escuelas que deseen integrarse a los esquemas de apoyo de desayunos escolares en sus modalidades calientes o fríos, realizan la solicitud a la delegación municipal del DIF correspondiente, la cual canaliza al DIF estatal para su análisis.

3) Selección de beneficiarios y proveedores

a) Selección de beneficiarios

La selección de escuelas beneficiarias en el componente de AS, se realiza conforme a lo dispuesto en el manual de procedimientos del DIF y se guarda en un registro histórico que los responsables del componente realizan.

En el caso de los apoyos brindados a través de desayunos escolares en sus modalidades calientes y fríos, se analizan las solicitudes de nuevas escuelas, si estas cumplen con las condiciones adecuadas, se integran al esquema de apoyo y se les realiza la notificación pertinente.

Una vez aprobado su ingreso al esquema de apoyo, es necesario que las nuevas escuelas beneficiarias acondicionen adecuadamente el espacio en el cual operará el desayunador.

Para el caso de la población en general que tenga intenciones de ser beneficiaria no existe un proceso de convocatoria, la selección de beneficiarios se realiza por medio de un análisis histórico de la problemática y de un análisis socioeconómico a los aspirantes.

b) Selección de proveedores

Una vez autorizado la planeación, el DIF estatal elabora los documentos de las bases y anexos técnicos, donde se describen los bienes que deben adquirirse con

recursos FAM, y los términos y condiciones a cumplir por los proveedores, para poder otorgar los apoyos que a este componente corresponden.

El DIF estatal solicita a la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado llevar a cabo el proceso de selección de proveedores de acuerdo a la normatividad aplicable (invitación, licitación o adjudicación directa) y elaborar el contrato entre el DIF estatal y los proveedores seleccionados. El DIF estatal, firma el contrato.

Entre los principales requisitos se encuentra el que el proveedor deberá contar con una bodega o algún espacio de almacenamiento, así como vehículos de transporte para el resguardo y transporte de los apoyos que se brindarán.

Este proceso no lo lleva a cabo el DIF Tlaxcala debido a que no cuenta con el área pertinente para realizar las funciones de licitación y contratación de proveedores, es por ello que se apoya de la Oficialía Mayor de Gobierno para realizar este proceso.

4) Distribución de bienes

Después de haber realizado el proceso de selección de proveedores hasta la firma de contrato, el DIF solicita la distribución de los bienes, los cuales se resguardan en las bodegas de los proveedores hasta su entrega a las instituciones y familias beneficiarias.

Este sistema de almacenamiento ha contribuido a optimizar la entrega de apoyos, dado que en ejercicios previos, los apoyos brindados por la federación se daban en especie, lo cual generaba problemas al no contar con los espacios necesarios para el resguardo, presentándose una merma importante en los bienes perecederos.

5) Entrega de apoyos

En las escuelas seleccionadas como beneficiarias, se conforman los comités que recibirán los apoyos y se encargan de prepararlos y distribuirlos a los estudiantes.

Estos comités están conformados por padres de familia, los cuales reciben la capacitación y el equipamiento necesario para operar los comedores. Dichos comités son los encargados de firmar los formatos correspondientes.

De igual manera, los encargados de repartir despensas en los otros esquemas de apoyo reciben la capacitación correspondiente. En ambos casos se cuenta con un seguimiento constante de las capacitaciones brindadas.

Inicia la entrega de apoyos por parte de los proveedores, a escuelas y familias. Es en este momento cuando el área administrativa del DIF estatal realiza los pagos correspondientes a los proveedores con base a formatos y facturas entregables.

6) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Como parte de las actividades desarrolladas por los responsables del DIF estatal, se encuentran las visitas de seguimiento a las escuelas beneficiarias de los apoyos, para observar que se cuenten con las instalaciones adecuadas y que los apoyos se brinden en cumplimiento de los requerimientos alimenticios establecidos.

El DIF nacional, realiza visitas de comprobación y seguimiento durante la otorgación de los apoyos.

DIF Tlaxcala cuenta con formatos para medir la satisfacción de los beneficiarios que recibieron capacitación, sin embargo aún no se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción en función de los apoyos entregados en especie.

Previo a la entrega de apoyos se realiza una supervisión para verificar que los apoyos cuenten con las características nutricionales que establece la normativa, asimismo se verifica que los productos se encuentren en buen estado, dado que se trata de artículos perecederos.

DIF nacional da inicio a la realización de visitas de comprobación y seguimiento durante la etapa de entrega de apoyos. Por otra parte, la Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano de Fiscalización Superior (OFS) de Tlaxcala y la Contraloría Interna (CI) realiza la supervisión de la ejecución de los recursos, de esta manera se lleva a cabo el monitoreo de la operación del componente de Asistencia Social.

El área administrativa del DIF genera un reporte de manera trimestral y un informe anual sobre la ejecución de recursos el cual se carga en el sistema PASH (actualmente Sistema de Recursos Federales Transferidos) y en la Cuenta Pública.

Evaluación

En el marco del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, los programas presupuestarios se encuentran sujetos a evaluaciones sobre su gestión y el logro de resultados.



En este contexto, el Estado de Tlaxcala, a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas, emite el Plan Anual de Evaluación (PAE), donde se establece la obligación de someter a evaluaciones externas a los programas que ejecutan las dependencias del Administración Pública Estatal.

El ejercicio evaluativo permite identificar áreas de oportunidad para mejorar la gestión y resultados del Programa, desarrollando Aspectos Susceptibles de Mejora a partir de los dictámenes realizados por el ente evaluador.

Transparencia y rendición de cuentas

Como parte del reporte de avances y en cumplimiento a la Ley de Transparencia del Estado de Tlaxcala, el DIF estatal deberá reportar la información respecto de la ejecución de recursos FAM, en las plataformas nacional y estatal de transparencia, así como su sitio web para dar cumplimiento de las fracciones que le competan.

La información publicada es consolidada y validada por cada una de las áreas de la dependencia. El proceso se realiza de acuerdo con los tiempos establecidos por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tlaxcala, y la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En cuanto al proceso de rendición de cuentas, se lleva a cabo de acuerdo con los requerimientos de los entes fiscalizadores. De ser necesario, se reciben visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas.

Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Asistencia Social

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.	1	El DIF realiza la revisión de información histórica de apoyos otorgados y realiza la planeación de acciones.
	2	Se presenta la planeación a Dirección General del DIF estatal para su aprobación.
	3	La SHCP publica en el DOF el monto de recursos para AS de FAM autorizados para Tlaxcala.



		4	DIF Nacional informa mediante oficio el monto de recursos FAM autorizado para el estado de Tlaxcala.
		5	DIF estatal ajusta la planeación en función del presupuesto autorizado.
		6	Se autoriza la planeación ajustada por la SPF del Gobierno del Estado mediante oficio.
Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.		7	DIF del estado de Tlaxcala emite convocatoria para nuevas escuelas que deseen recibir apoyo
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.		8	Las solicitudes de apoyo son enviadas por las escuelas interesadas y son recibidas por el área administrativa de DIF.
Selección de beneficiarios y proveedores	Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.	9	El área correspondiente del DIF estatal evalúa las solicitudes e informa a las escuelas solicitantes la resolución de la solicitud, a través de los DIF municipales. Las solicitudes son aprobadas en función del monto de recursos otorgado para el año en curso.
	Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de	10	Una vez autorizada la planeación, el DIF estatal elabora las bases y anexos técnicos, donde se describen los bienes a adquirir con recursos FAM, y los términos y condiciones a cumplir por los



	bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.		proveedores, para poder otorgar los apoyos que a este componente corresponden.
		11	El DIF estatal solicita a la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado llevar a cabo el proceso de selección de proveedores de acuerdo a la normatividad aplicable (invitación, licitación o adjudicación directa) y elaborar el contrato entre el DIF estatal y los proveedores seleccionados. El DIF estatal, firma el contrato.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.		N/A	
Distribución y entrega de bienes	Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.	12	Inicia la distribución de bienes por parte de los proveedores, para escuelas y familias beneficiarias.
	Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	13	Las escuelas y familias beneficiarias inician la recepción de apoyos. Los recursos son ejecutados conforme a la calendarización aprobada hasta la terminación del ejercicio fiscal y los recursos



<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	14	El DIF da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones, así mismo realiza el reporte mensual de avances y alcance de metas.
	15	El DIF realiza reporte trimestral y anual de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.</p>	N/A	
<p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	16	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
<p>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</p>		
<p>Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.</p>	17	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos

Fuente: elaboración propia.

2) Componente Infraestructura Educativa Nivel Básico – ITIFE

Este componente de apoyo del FAM, se lleva a cabo por el Instituto Tlaxcalteca de Infraestructura Física Educativa (ITIFE), quien ejecuta las obras de mantenimiento, mejora y consolidación de la infraestructura física de las escuelas de nivel básico: preescolar, primaria y secundaria en la entidad.

El ITIFE surge en el año 2008 con el fin de fungir como un organismo con capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad de la Infraestructura Física Educativa del Estado. Entre sus atribuciones está la de diseñar, dirigir y llevar a cabo los programas relativos a la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, refuerzo, reconstrucción, reconversión y habilitación de inmuebles e instalaciones educativas, acciones que realiza con presupuesto federal y estatal destinado para tal fin.

El ITIFE, recibe de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), el Programa General de Obra Anual que determina las acciones a realizar en este esquema de apoyo, dicha selección se lleva a cabo de manera interna en la Unidad, con base en las necesidades registradas de las escuelas.

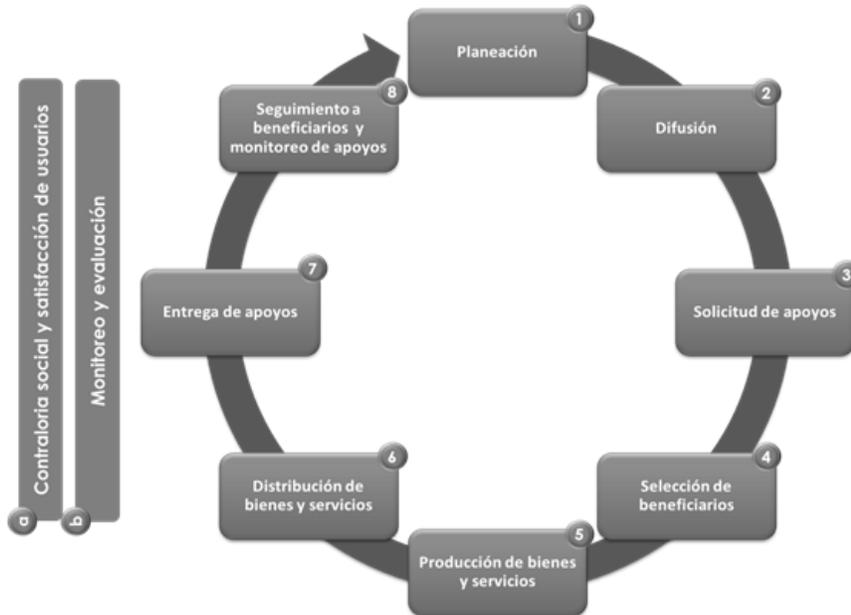
La identificación de procesos que se realizó a este esquema de apoyo, inició tomando como base el modelo de procesos del CONEVAL y a partir de este se realizó un contraste de las acciones que se ejecutan en este componente, encontrando lo siguiente:

Correspondencia del componente con modelo de procesos de CONEVAL

El modelo de CONEVAL, tiene como finalidad la de coordinar y dirigir las acciones de los Fondos y Programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional. Las actividades están agrupadas 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

Figura 12. Modelo General de Procesos del CONEVAL



Fuente: Tomado de CONEVAL, 2017.

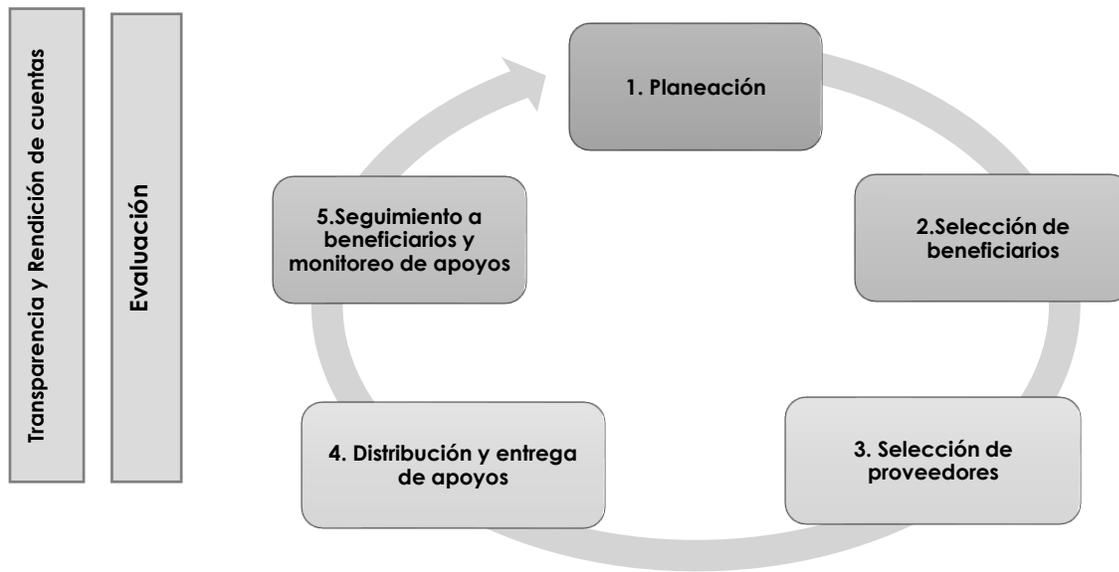
Tomando como base el modelo general de procesos de CONEVAL, se realizó una comparación de actividades del componente de Infraestructura Educativa Básica del FAM y su equivalencia es la siguiente:

De los 8 procesos que considera el modelo de CONEVAL, el componente de IEB sólo lleva a cabo cinco por la naturaleza de sus acciones, ya que este componente no realiza difusión del apoyo de FAM, ni los beneficiarios presentan solicitud de apoyo, así mismo no se realiza producción de bienes y servicios, ni hay distribución, sino únicamente se ejecutan acciones de obra y equipamiento que son entregadas a las escuelas públicas seleccionadas de nivel básico.

Respecto a los dos procesos transversales del modelo CONEVAL, el componente IEB lleva a cabo el de Evaluación, y el de Contraloría social se modificó por un proceso transversal llamado Transparencia y Rendición de cuentas, ya que la ejecución de recursos y de acciones que se llevan a cabo en este componente, están sujetos a supervisión y auditoría (interna y externa, de nivel institucional, estatal y federal) constante.

El modelo de equivalencias del componente de IEB del FAM, respecto al de CONEVAL se muestra a continuación:

Figura 13. Modelo de Equivalencias



Fuente: elaboración propia con información del Fondo y con base al CONEVAL, 2017.

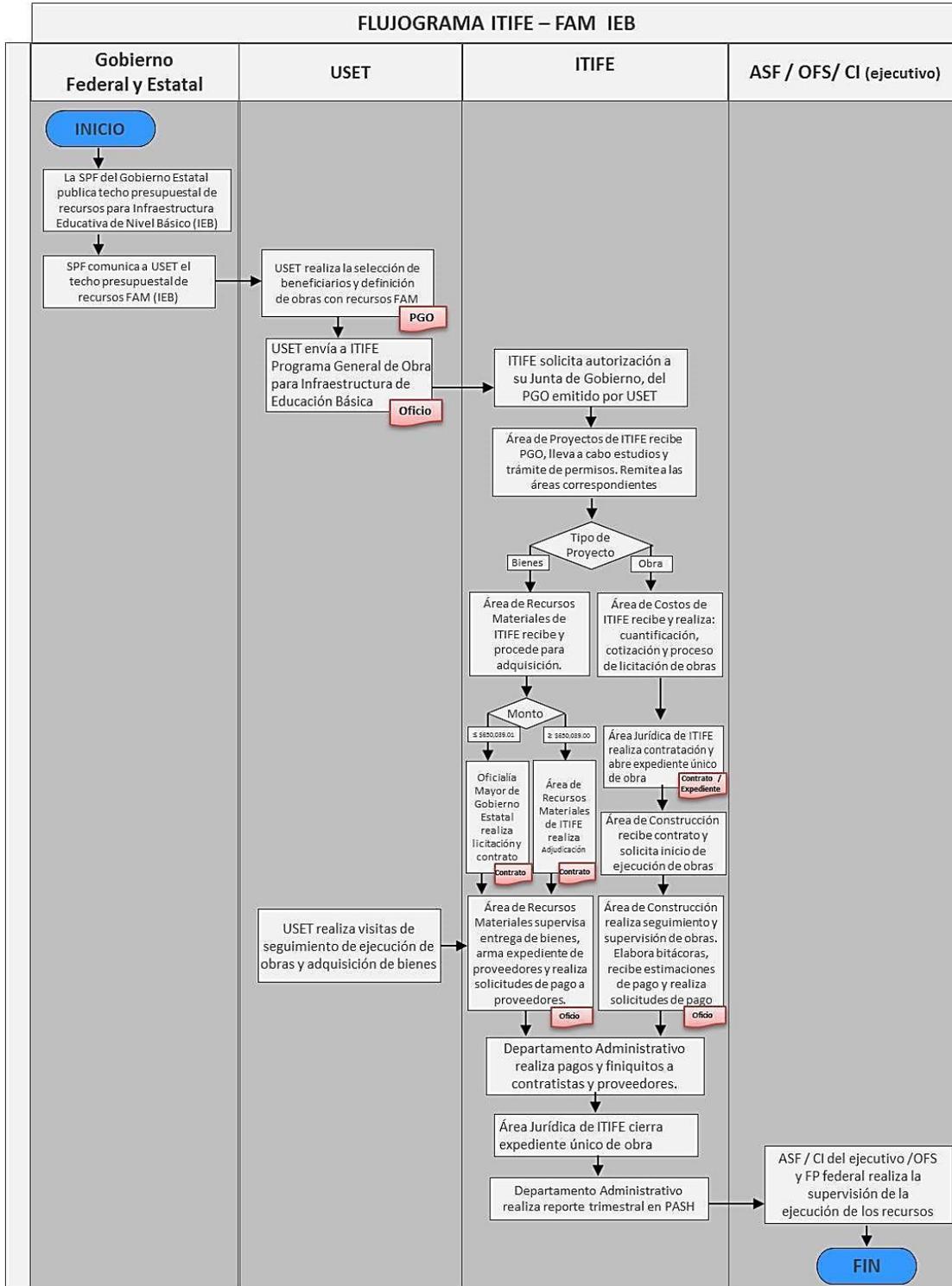
Proceso operativo del componente Infraestructura Educativa Básica – ITIFE

En la revisión del proceso operativo de este esquema de apoyo, se definieron cuatro actores que intervienen en las acciones que se llevan a cabo para la mejora de la infraestructura educativa de las escuelas públicas de nivel básico. Su proceso cuenta con seis procesos que permiten ejecutar los recursos anuales otorgados a este esquema de apoyo del FAM en el Estado de Tlaxcala.

A continuación se presenta el flujograma del componente Infraestructura Educativa Básica y posteriormente se describe su desarrollo operativo.



Figura 14. Flujoograma ITIFE - IEB



Fuente: elaboración propia.

Descripción de los procesos del componente de Infraestructura Educativa Básica - ITIFE

1) Planeación

Al comienzo de este proceso, la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado (SPF) publica el techo presupuestal de recursos FAM para este componente de apoyo. SPF comunica a la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), el techo presupuestal asignado para acciones de mejora en la infraestructura educativa del nivel básico.

La USET, elabora el Programa General de Obra (PGO), con base al presupuesto otorgado y las necesidades de las escuelas públicas de nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) en el Estado de Tlaxcala.

El ITIFE recibe de la USET la planeación con el PGO a ejecutar y solicita autorización de su Junta de Gobierno, para proceder al inicio del proceso.

2) Selección de beneficiarios

La USET, realiza la selección de escuelas beneficiarias del apoyo, con base en su registro de necesidades y en los datos históricos de apoyos realizados en años anteriores.

Esta selección, se presenta en el PGO que USET entrega a ITIFE para iniciar la siguiente acción de selección de proveedores.

3) Selección de proveedores

Durante este proceso, el Área de Proyectos del ITIFE lleva a cabo los estudios, trámite de permisos, cuantificación y cotización de las obras y remite a las áreas correspondientes en función del tipo de apoyo que se va a otorgar (obra o adquisición de bienes) y los montos.

En la situación de tratarse de bienes, el Área de Recursos Materiales del ITIFE, recibe y realiza proceso para adquisición en función del monto de gasto.

Para montos menores o iguales a \$650,039.00 se lleva a cabo adjudicación directa del proveedor, si es un monto mayor o igual a \$650,039.01, se realiza licitación y se firman los contratos correspondientes.

Para el caso específico de obra, el Área de Costos de ITIFE, recibe y realiza cuantificación, cotización y licitación de obras.



Finalmente, el Área Jurídica de ITIFE realiza la contratación y abre Expediente Único de Obra.

4) Distribución y entrega de apoyos

El Área de Construcción de ITIFE, es la responsable de recibir el contrato, a la par que realiza la solicitud para dar inicio a la ejecución de las obras.

Las áreas de Recursos Materiales y Construcción de ITIFE, respectivamente, realizan el seguimiento y supervisión de las obras y adquisiciones y realizan las solicitudes de pago conforme el avance.

5) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

USET e ITIFE son las dependencias encargadas de realizar visitas de seguimiento a la ejecución de acciones con recursos FAM.

Por su parte, el Departamento Administrativo del ITIFE realiza los pagos correspondientes conforme al avance de obras y acciones que se emiten luego de las visitas de seguimiento y monitoreo. El Área Jurídica del ITIFE cierra el Expediente Único de Obra luego de haberse efectuado el finiquito correspondiente.

Evaluación

En el marco del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, los programas presupuestarios se encuentran sujetos a evaluaciones sobre su gestión y el logro de resultados.

En este contexto, el Estado de Tlaxcala, a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas, emite el Plan Anual de Evaluación (PAE), donde se establece la obligación de someter a evaluaciones externas a los programas que ejecutan las dependencias del Administración Pública Estatal.

El ejercicio evaluativo permite identificar áreas de oportunidad para mejorar la gestión y resultados del Programa, desarrollando Aspectos Susceptibles de Mejora a partir de los dictámenes realizados por el ente evaluador.

Transparencia y rendición de cuentas

Como parte del reporte de avances y en cumplimiento a la Ley de Transparencia del Estado de Tlaxcala, ITIFE reporta información sobre la ejecución de los recursos



en las plataformas nacional y estatal de transparencia, así como su sitio web para dar cumplimiento de las fracciones que le competan.

La información publicada es consolidada y validada por cada una de las áreas de la dependencia. El proceso se realiza de acuerdo con los tiempos establecidos por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tlaxcala, y la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En cuanto al proceso de rendición de cuentas, se lleva a cabo de acuerdo con los requerimientos de los entes fiscalizadores. De ser necesario, se reciben visitas de monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas.

Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Básica

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.	1	La SPF publica el techo presupuestal de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	2	La SPF informa a USET el monto de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	3	La USET realiza el Programa General de Obra (PGO) que es entregado a ITIFE.
	4	El ITIFE solicita autorización del Programa General de Obra, a su Junta de Gobierno.
Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.	N/A	
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.	N/A	
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas	5	La USET realiza la selección de escuelas beneficiarias en base al



para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.		monto de recursos FAM autorizado para el estado de Tlaxcala.
Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.	6	El área de proyectos de ITIFE lleva a cabo estudios y trámites de permisos y remite a las áreas correspondientes en función del tipo de acción: equipamiento u obra.
	7	Para bienes, el área de Recursos Materiales de ITIFE procede para la adquisición.
	8	Para obras, el área de Costos de ITIFE procede para la contratación. El área jurídica realiza la contratación y abre expediente
	9	Cada área correspondiente lleva a cabo la supervisión y realiza las solicitudes de pago.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.	N/A	
Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.	N/A	
Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	10	Cada área correspondiente solicita la entrega de bienes o el inicio de ejecución de obras. Los recursos son ejecutados conforme al contrato y avance de obras.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	11	Cada área correspondiente, da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones, así mismo realiza el reporte mensual de avances y alcance de metas.
	12	El Departamento Administrativo de ITIFE realiza pagos y finiquito y reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública. El área Jurídica de ITIFE cierra expedientes.

Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.	N/A	
Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	13	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.	14	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos

Fuente: elaboración propia.

La determinación de la consolidación operativa se realizó por medio de la sumatoria de la calificación obtenida por cada uno de los criterios en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un bajo grado de consolidación operativa, y 5 muestra que la operación del componente se encuentra consolidada.

Se concluye que el componente de Infraestructura Educativa Básica del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) que ejecuta el ITIFE en el Estado de Tlaxcala presenta un alto grado de consolidación operativa, el cual se deriva de la ardua labor que realizan los operadores del ITIFE y de la USET para lograr las metas y objetivos planteados.

Sin embargo, el componente aún presenta áreas de oportunidad significativas, esto en relación directa a la falta de un manual de procesos y procedimientos, así como establecer mecanismos para la implementación de mejorar.

3) Componente Infraestructura educativa Nivel Medio Superior – ITIFE - COBAT y CECyTE

El tercer componente de apoyo del FAM en Tlaxcala, se dirige a la Infraestructura Educativa del Nivel Medio Superior. Este esquema vincula a tres instituciones que son el ITIFE, el Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT) y el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE).

El COBAT fue creado en 1981, con el objeto de impartir, impulsar, coordinar y normar la educación correspondiente al ciclo superior de Nivel Medio en el Estado de Tlaxcala. Actualmente busca facilitar a los estudiantes conocimientos sustentados en una formación científica y holística, que los haga analíticos, reflexivos, propositivos, participativos y críticos con valores humanistas que les permita continuar su formación profesional.

El CECyTE inicia operaciones en el Estado de Tlaxcala, en 1992 y tiene como objetivo el impartir, impulsar, coordinar y normar la Educación Media Superior Tecnológica en sus opciones bivalente y terminal, orientando sus programas educativos hacia la capacitación de los estudiantes impulsando el Desarrollo Productivo y Tecnológico del Estado.

Los recursos del FAM son otorgados a las dos instituciones educativas y el ITIFE es quien realiza desde la cotización de las obras o adquisiciones, hasta la contratación de proveedores y contratistas como se podrá ver a continuación.

La identificación de procesos realizada a este esquema de apoyo, incluye el análisis de la correspondencia de sus acciones con el modelo de procesos del CONEVAL. Los resultados de esta comparación arrojan lo siguiente:

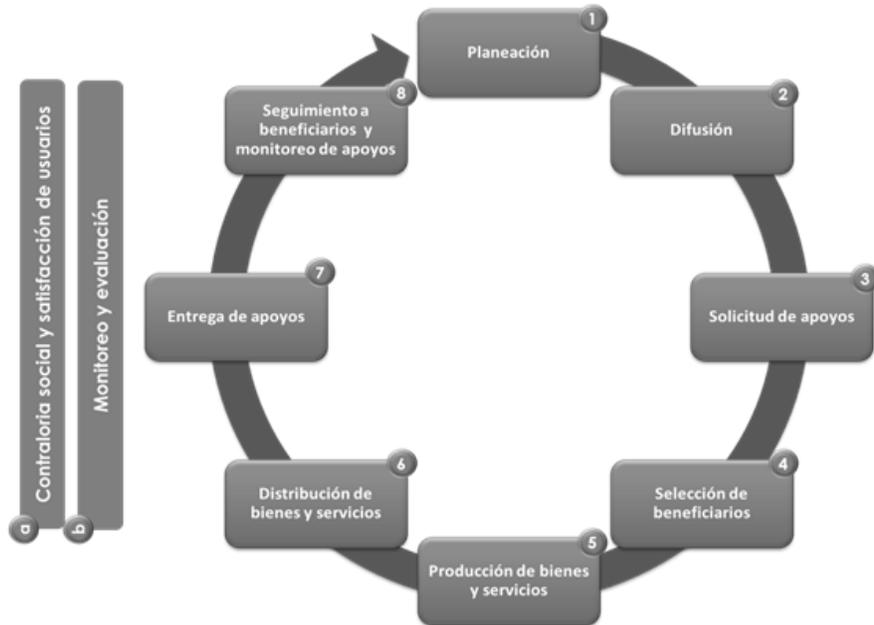
Correspondencia del componente con modelo de procesos del CONEVAL

El modelo de CONEVAL, tiene como finalidad la de coordinar y dirigir las acciones de los Fondos y Programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional. Las actividades están agrupadas 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 y Evaluación.

Figura 15. Modelo General de Procesos del CONEVAL



Fuente: Tomado del CONEVAL, 2017.

Con base en el modelo de procesos CONEVAL, se realizó una valoración de actividades del componente de Infraestructura Educativa Media Superior del FAM en Tlaxcala y se presenta a continuación la equivalencia del modelo.

De los 8 procesos que considera el modelo de CONEVAL, el componente de IEMS, sólo lleva a cabo seis, atendiendo a los lineamientos federales del Fondo, donde se establecen las acciones que se deben llevar a cabo.

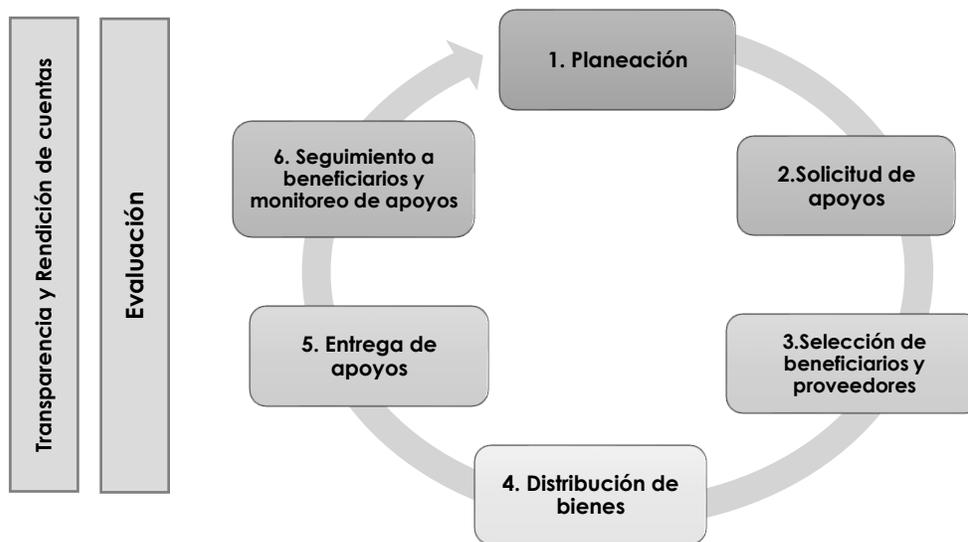
Específicamente, en este componente no se realiza difusión de los apoyos, ni producción de bienes y servicios.

Respecto a los dos procesos transversales del modelo CONEVAL, el componente de IEMS lleva a cabo la Evaluación y un proceso transversal llamado Transparencia y Rendición de cuentas, ya que la ejecución de recursos y de

acciones que se llevan a cabo en este componente, están sujetos a supervisión y auditoría (interna y externa, de nivel institucional, estatal y federal) constante.

El modelo de equivalencias del componente de IEMS del FAM, respecto al modelo general del CONEVAL, cuenta con 8 procesos en total como se muestra a continuación:

Figura 16. Modelo de Equivalencias



Fuente: elaboración propia con información del Programa y con base al CONEVAL, 2017.

Proceso operativo del componente Infraestructura Educativa Media Superior. ITIFE – COBAT – CECyTE

Este esquema de apoyo que dirige sus recursos para la mejora de la Infraestructura Educativa del nivel Medio Superior, presenta particularidades importantes que se describen a continuación:

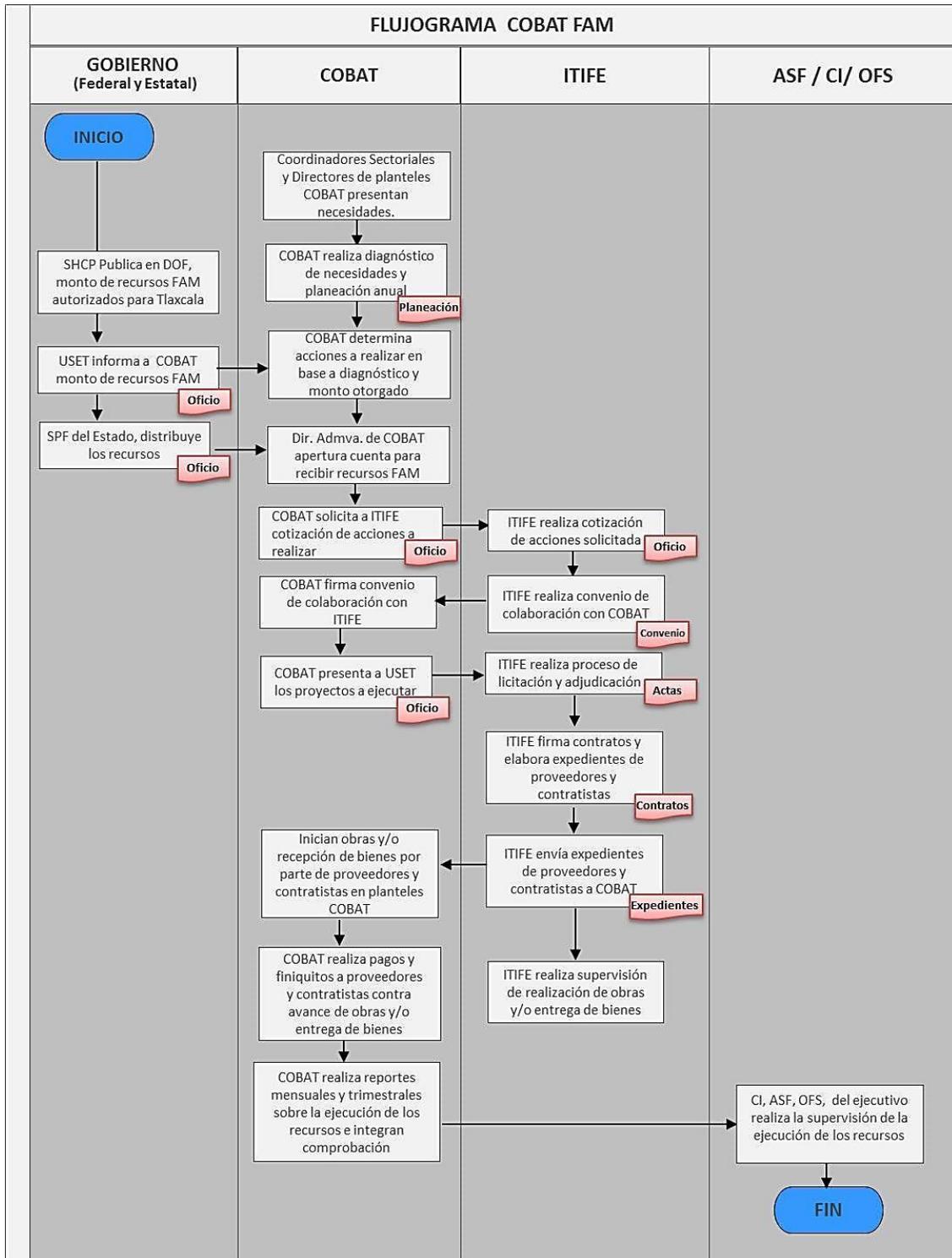
- Se involucran tres actores diferentes, dos instituciones de educación: COBAT Y CECyTE y un actor que interviene para llevar a cabo el proceso administrativo de selección y contratación de proveedores y contratistas: ITIFE.
- Cada uno de los actores cuentan con un proceso particular e independiente que se une por el recurso FAM.



- Los tres actores no cuentan con flujograma definido donde se presenten los procedimientos que se llevan a cabo para la ejecución de recursos FAM.
- Se encontró imposibilidad de homologar los procesos de los tres actores, por lo que se desarrollaron flujogramas independientes.
- En cada proceso se identificaron actores que intervienen de principio a fin y se vinculan entre sí.

Los flujogramas se presentan a continuación y posteriormente se describe el desarrollo operativo del proceso de cada uno de ellos.

Figura 17. Flujoograma COBAT – IEMS



Fuente: elaboración propia.

Descripción de los procesos del componente Infraestructura Educativa Media Superior-COBAT

1) Planeación

El proceso inicia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el monto de recursos FAM autorizados para el Estado de Tlaxcala.

La Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), informa mediante oficio al Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT) el monto de recursos FAM disponible para el ejercicio fiscal.

La SPF del Gobierno del Estado, distribuye los recursos FAM a cada instancia.

El COBAT lleva a cabo el procedimiento de apertura de cuenta para recibir los recursos.

El COBAT lleva a cabo acciones para realizar la planeación de apoyos que se ofrecerán a los planteles.

2) Solicitud de apoyos

En el caso de COBAT, mediante reunión previa al cierre del ejercicio fiscal, los Directores de los planteles y los Coordinadores sectoriales presentan las necesidades de los planteles a su cargo y solicitan apoyo a la Dirección General de COBAT para su atención.

Con esta información se realiza el diagnóstico general de necesidades que podrán ser atendidas con recursos FAM.

3) Selección de beneficiarios y proveedores

a) Selección de beneficiarios

El COBAT, realiza la selección de beneficiarios y obras a realizar con base en el diagnóstico elaborado y pide autorización a su Dirección General.

El COBAT solicita a ITIFE cotización de acciones seleccionadas a realizar.



El ITIFE realiza la cotización y la entrega a COBAT a través de oficio, una vez que COBAT la recibe, pasa a aprobación de su Dirección General.

El COBAT presenta a USET mediante oficio, los proyectos a ejecutar con recursos del FAM, describiendo las obras y planteles beneficiarios seleccionados.

b) Selección de proveedores

El ITIFE elabora convenio con el COBAT, y ambas instancias firman el convenio.

El ITIFE inicia proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores y contratistas para el COBAT.

Las diferentes áreas de ITIFE involucradas en el proceso de selección de proveedores intervienen de acuerdo a las adquisiciones u obras a realizar y montos a ejecutar.

Consecutivamente al terminar el proceso de selección, el ITIFE firma los contratos con proveedores y contratistas.

El ITIFE distribuye los contratos a sus distintas áreas internas, según el tipo de apoyo que se vaya a otorgar a los planteles: adquisición de bienes u obra.

ITIFE elabora el expediente de cada contrato, con información del proveedor o contratista contratado.

El ITIFE envía expedientes de proveedores y contratistas a COBAT.

4) Distribución de bienes

Una vez recibidos los expedientes, los proveedores seleccionados inician la distribución de bienes o ejecución de obras en los planteles de COBAT seleccionados como beneficiarios, de acuerdo a la planeación.

5) Entrega de apoyos

Los planteles del COBAT, reciben bienes para equipamiento o las obras de infraestructura realizadas con recursos FAM y se realiza un acto formal de entrega por parte de la Dirección General de COBAT, con lo que concluye este procedimiento.

6) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

a) Seguimiento a beneficiarios

A ITIFE corresponde realizar la supervisión y seguimiento de la provisión o construcción en los planteles beneficiados.

COBAT por su parte, realiza el seguimiento del avance en la obra, distribución y entrega de apoyos, con personal interno.

Conforme al avance de la provisión de bienes o construcción de obras, COBAT realiza los pagos o finiquitos correspondientes.

b) Monitoreo de apoyos

En este proceso, COBAT atiende el monitoreo de las acciones realizadas en apoyo de los planteles beneficiarios, así mismo realiza el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etc.

Evaluación

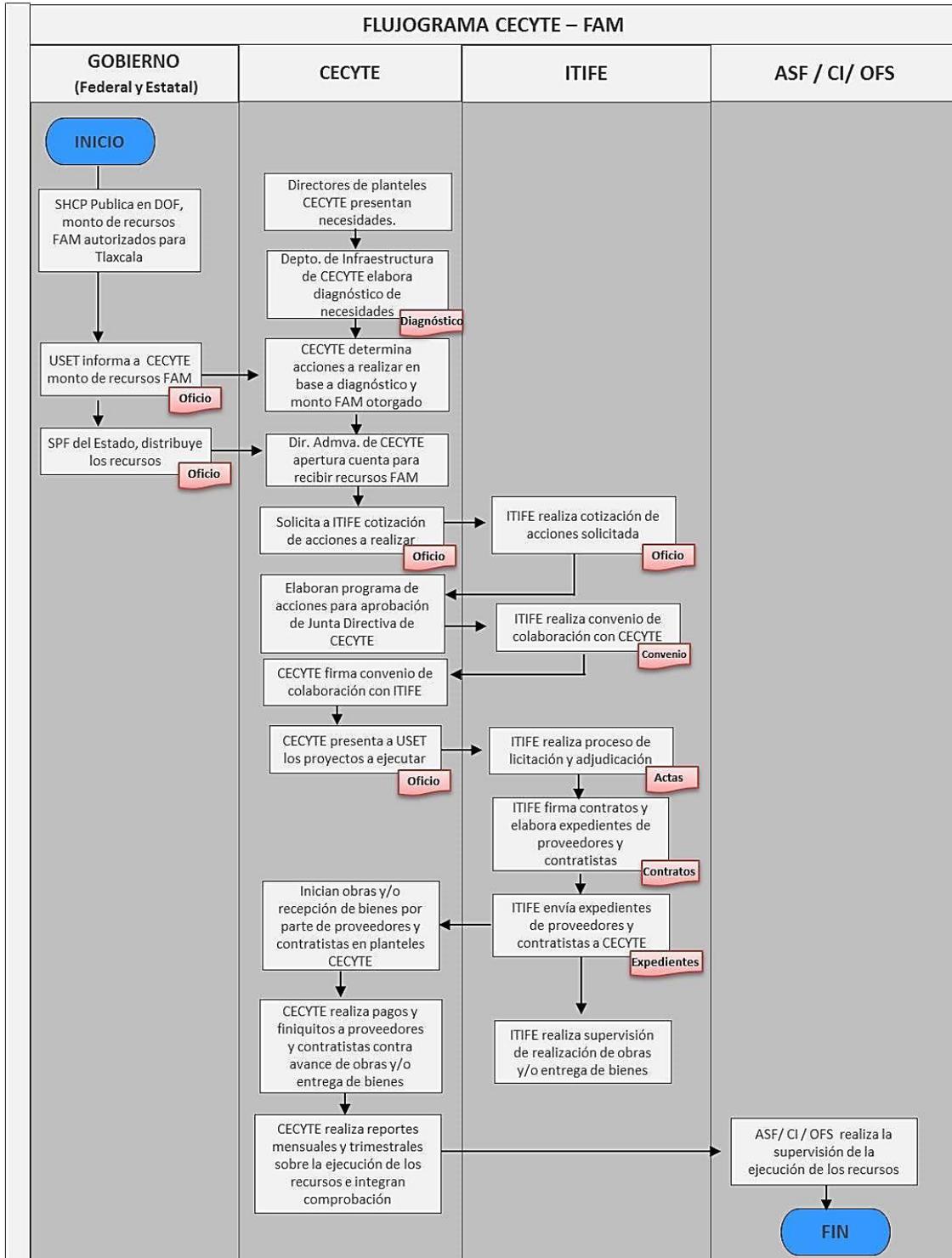
Es un proceso transversal, donde atendiendo a las obligaciones establecidas de manera federal y estatal, el COBAT implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus resultados o procesos como esta evaluación.

Transparencia y rendición de cuentas

Este proceso es transversal, en éste COBAT realiza reporte de forma trimestral e informe anual en los portales específicos y ante las instancias correspondientes.

Se realiza la supervisión de la ejecución de los recursos, monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas federales y estatales, Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano de Fiscalización Superior (OFS) y Contraloría Interna (CI) del Gobierno estatal.

Figura 18. Flujograma CECYTE – IEMS



Fuente: elaboración propia.

Descripción del proceso del componente Infraestructura Educativa Media Superior- CECyTE

1) Planeación

El proceso inicia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el monto de recursos FAM autorizados para el Estado de Tlaxcala.

La Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), informa mediante oficio al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE) el monto de recursos FAM disponible para el ejercicio fiscal.

La SPF del Gobierno del Estado, distribuye los recursos FAM a cada instancia.

El CECyTE lleva a cabo el procedimiento de apertura de cuenta para recibir los recursos.

El CECyTE lleva a cabo acciones para realizar la planeación de apoyos que se ofrecerán a los planteles.

2) Solicitud de apoyos

El CECyTE recibe solicitudes de apoyo de los Directores de los planteles, con base en sus necesidades. La Dirección General de CECyTE recibe las solicitudes, se seleccionan las necesidades y con esta información realiza el diagnóstico general de necesidades que podrán ser atendidas con recursos FAM.

3) Selección de beneficiarios y proveedores

a) Selección de beneficiarios

CECyTE realiza la selección de beneficiarios y obras a realizar con base en las solicitudes de apoyo recibidas y el diagnóstico elaborado. Pide autorización a su Dirección General y a la Junta de Gobierno del Colegio.

El CECyTE solicita a ITIFE cotización de acciones a realizar.

El ITIFE realiza la cotización y la entrega a CECyTE a través de oficio.

El CECyTE presenta a USET mediante oficio, los proyectos a ejecutar con recursos del FAM.



b) Selección de proveedores

El ITIFE elabora convenio con el CECyTE, y ambas instancias firman el convenio.

El ITIFE inicia proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores y contratistas para CECyTE.

Consecutivamente el ITIFE, firma los contratos con proveedores y contratistas.

El ITIFE distribuye los contratos a sus distintas áreas internas, según el tipo de apoyo que se vaya a otorgar a los planteles: adquisición de bienes u obra.

El ITIFE elabora el expediente de cada contrato con información del proveedor o contratista contratado.

El ITIFE envía expedientes de proveedores y contratistas a CECyTE.

4) Distribución de bienes

Una vez recibidos los expedientes, inicia la distribución de bienes o ejecución de obras en los planteles de CECyTE beneficiados, de acuerdo a la planeación.

5) Entrega de apoyos

Los planteles CECyTE, reciben los bienes para equipamiento o reciben las obras de infraestructura concluidas, para dar por terminada la relación con el proveedor.

La Dirección General de CECyTE da por concluida la entrega de apoyos, una vez que los planteles emiten su conformidad, de ser así CECyTE realiza el pago final o finiquito correspondiente.

6) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo

Al ITIFE corresponde realizar la supervisión y seguimiento de la provisión o construcción en los planteles beneficiados.

El CECyTE por su parte, realiza el seguimiento y monitoreo de los apoyos entregados, con personal interno.

Conforme al avance de la provisión de bienes o construcción de obras, CECyTE realiza los pagos o finiquitos correspondientes.



Evaluación

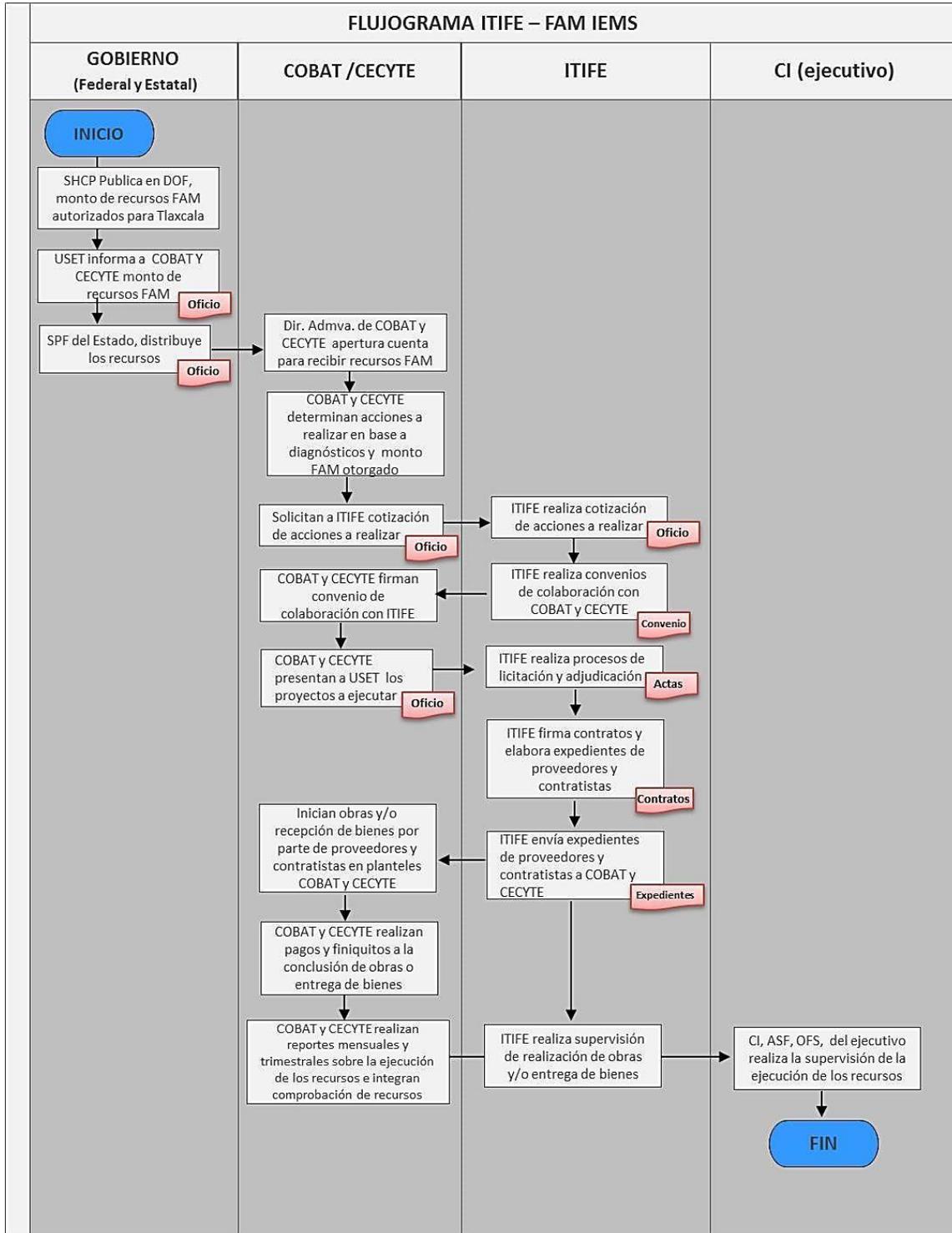
En este proceso transversal, el fondo implementa ejercicios sistemáticos de evaluación, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

Transparencia y rendición de cuentas

Este proceso es transversal, en éste CECyTE realiza reporte de forma trimestral e informe anual en los portales específicos y ante las instancias correspondientes.

Se realiza la supervisión de la ejecución de los recursos, monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas federales y estatales, Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano de Fiscalización Superior (OFS) y Contraloría Interna (CI) del Gobierno estatal.

Figura 19. Flujograma ITIFE – IEMS



Fuente: elaboración propia.

Descripción del proceso del componente Infraestructura Educativa Media Superior- ITIFE

1) Planeación

El proceso inicia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el monto de recursos FAM autorizados para el Estado de Tlaxcala.

La Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), informa mediante oficio al Colegio de Bachilleres del Estado de Tlaxcala (COBAT) y al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE) el monto de recursos FAM disponible para el ejercicio fiscal.

La SPF del Gobierno del Estado, distribuye los recursos del FAM a cada instancia.

El COBAT y CECyTE llevan a cabo el procedimiento de apertura de cuenta para recibir los recursos.

COBAT y CECyTE solicitan a ITIFE cotización de acciones a realizar.

El ITIFE realiza la cotización y la entrega a COBAT y CECyTE a través de oficio,

El COBAT y el CECyTE solicitan aprobación de acciones a realizar con recursos FAM a sus respectivas Direcciones Generales de ambos colegios y para el caso de CECyTE, la aprobación de su Junta de Gobierno, con esto se concluye la planeación.

2) Solicitud de apoyos

COBAT y CECyTE reciben solicitudes de apoyo de los Directores de los planteles, con base en sus necesidades. Las Direcciones Generales de COBAT y CECyTE recibe las solicitudes, seleccionan las necesidades y con esta información se realiza el diagnóstico general de necesidades que podrán ser atendidas con recursos FAM.

COBAT y CECyTE determinan obras a realizar con base en el diagnóstico elaborado previamente y se pide autorización a sus Direcciones Generales.

COBAT y CECyTE presentan a USET mediante oficio, los proyectos a ejecutar con recursos del FAM.



3) Selección de beneficiarios y proveedores

a) Selección de beneficiarios

El COBAT y el CECyTE realizan la selección de beneficiarios y obras a realizar con base en las solicitudes de apoyo recibidas y su diagnóstico. Ambos Colegios piden autorización a sus Direcciones Generales y en el caso de CECyTE a su Junta de Gobierno.

El COBAT y CECyTE solicitan a ITIFE cotización de acciones a realizar.

El ITIFE realiza la cotización y la entrega a COBAT y CECyTE a través de oficio.

COBAT y CECyTE presentan a USET mediante oficio, los proyectos a ejecutar con recursos del FAM.

b) Selección de proveedores

El ITIFE elabora convenio con COBAT y CECyTE, y ambas instancias firman el convenio con ITIFE.

El ITIFE inicia proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores y contratistas para COBAT y CECyTE.

Consecutivamente el ITIFE, firma los contratos con proveedores y contratistas.

El ITIFE distribuye los contratos a sus distintas áreas internas, según el tipo de apoyo que se vaya a otorgar a los planteles: adquisición de bienes u obra.

El ITIFE elabora el expediente de cada contrato con información del proveedor o contratista contratado.

El ITIFE envía expedientes de proveedores y contratistas a COBAT y CECyTE.

4) Distribución de bienes

Una vez recibidos los expedientes, inicia la distribución de bienes o ejecución de obras en los planteles de COBAT y CECyTE beneficiados, de acuerdo a la planeación.

5) Entrega de apoyos

Los planteles de COBAT y CECyTE, reciben bienes para equipamiento o reciben las obras de infraestructura concluidas.



Se realizan los pagos finales o finiquitos, a los proveedores o contratistas seleccionados, por parte de COBAT y CECyTE.

6) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo

A ITIFE corresponde realizar la supervisión y seguimiento de la provisión o construcción en los planteles beneficiados.

COBAT y CECyTE por su parte, realizan el seguimiento y monitoreo de los apoyos entregados, con personal interno.

Conforme al avance de la provisión de bienes o construcción de obras, COBAT y CECyTE realizan los pagos o finiquitos correspondientes.

Evaluación

En este proceso transversal, el fondo implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

Transparencia y rendición de cuentas

Es un proceso transversal, en el que COBAT, CECyTE e ITIFE realizan de forma trimestral los reportes e informes en los portales específicos y ante las instancias correspondientes.

Se realiza la supervisión de la ejecución de los recursos, monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas federales y estatales, Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano de Fiscalización Superior (OFS) y Contraloría Interna (CI) del Gobierno estatal.



Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Media Superior

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.</p>	1	El proceso inicia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el monto de recursos FAM autorizados para el Estado de Tlaxcala.
	2	Los Directores de los planteles de COBAT y CECyTE presentan listado de necesidades de los planteles a su cargo y solicitan apoyo para su atención.
	3	La USET informa a COBAT y CECyTE el monto de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	4	SPF distribuye recursos a cada Unidad Responsable (COBAT y CECyTE).
<p>Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.</p>	N/A	
<p>Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.</p>	5	Los Directores de los Planteles de COBAT y CECyTE presentan a sus Direcciones Generales sus solicitudes de apoyo con base en necesidades de sus planteles. Las Direcciones Generales de las dos instituciones educativas realizan diagnósticos y determinan acciones a realizar con base en solicitudes de apoyo presentadas y presupuesto FAM.
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas</p>	6	COBAT y CECyTE realizan la selección de beneficiarios y acciones, en base a las necesidades



<p>para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.</p>		<p>de los planteles y solicitudes de apoyo presentadas.</p>
<p>Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.</p>	<p>7</p>	<p>COBAT y CECyTE, solicitan autorización de la selección a sus Direcciones Generales y en el caso de CECyTE a su Junta de Gobierno para aprobación. Los Programas de acción aprobados se presentan a USET.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.</p>	<p>8</p>	<p>COBAT y CECyTE solicitan a ITIFE cotización de acciones a realizar.</p>
<p>Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.</p>	<p>9</p>	<p>ITIFE realiza cotización y entrega mediante oficio a COBAT y CECyTE.</p>
<p>Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).</p>	<p>10</p>	<p>ITIFE realiza convenio de colaboración con COBAT y CECyTE. Cada institución educativa firma convenio con ITIFE.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.</p>	<p>11</p>	<p>ITIFE inicia proceso de licitación y contratación de proveedores y contratistas.</p>
<p>Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.</p>	<p>12</p>	<p>ITIFE distribuye a sus diferentes áreas para la elaboración de contratos y firma de contratos entre ITIFE y proveedores y constructores.</p>
<p>Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).</p>	<p>13</p>	<p>ITIFE elabora expediente y envía a COBAT y CECyTE para su información y posterior pago comprometido.</p>
	<p>N/A</p>	
	<p>14</p>	<p>Inicia la provisión de bienes y servicios por parte de los proveedores en los planteles COBAT y CECyTE.</p>
	<p>15</p>	<p>Da inicio la entrega de equipos o ejecución de obras contratadas en los planteles COBAT y CECyTE. Los recursos se van ejecutando conforme al contrato y avance de obras.</p>



<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	16	ITIFE tiene la responsabilidad de hacer seguimiento y supervisión de entrega de bienes y avance de obras. Cada institución da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones.
	17	Los Departamentos Administrativos de COBAT y CECyTE realizan pagos y finiquitos.
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.</p>	N/A	
<p>Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	18	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
<p>Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.</p>	19	COBAT y CECyTE realizan reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública. El área Jurídica de ITIFE cierra expedientes.
	20	ASF/OFS del Estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos.

Fuente: elaboración propia.

4) Componente Infraestructura educativa Nivel Superior – UAT

El cuarto y último componente de apoyo del FAM en Tlaxcala, está dirigido a la Infraestructura Educativa del Nivel Superior y es ejecutado por la Universidad Autónoma del Estado de Tlaxcala (UAT).

La UAT, es una institución de educación superior de carácter autónomo, es la máxima casa de estudios del estado, se fundó en 1976 y tiene la misión de generar conocimientos a partir del Modelo Humanista Integrador basado en Competencias en el marco de la autorrealización, que forma y desarrolla profesionales e investigadores, competitivos y comprometidos con la justicia social, el respeto y la pluralidad, para contribuir al desarrollo perdurable de la entidad y del país, con pleno apego a la transparencia y rendición de cuentas.

El FAM le otorga recursos, para la mejora de su infraestructura y le corresponde realizar las acciones de ejecución de los recursos de manera independiente, conforme a la normatividad del fondo y de la propia institución.

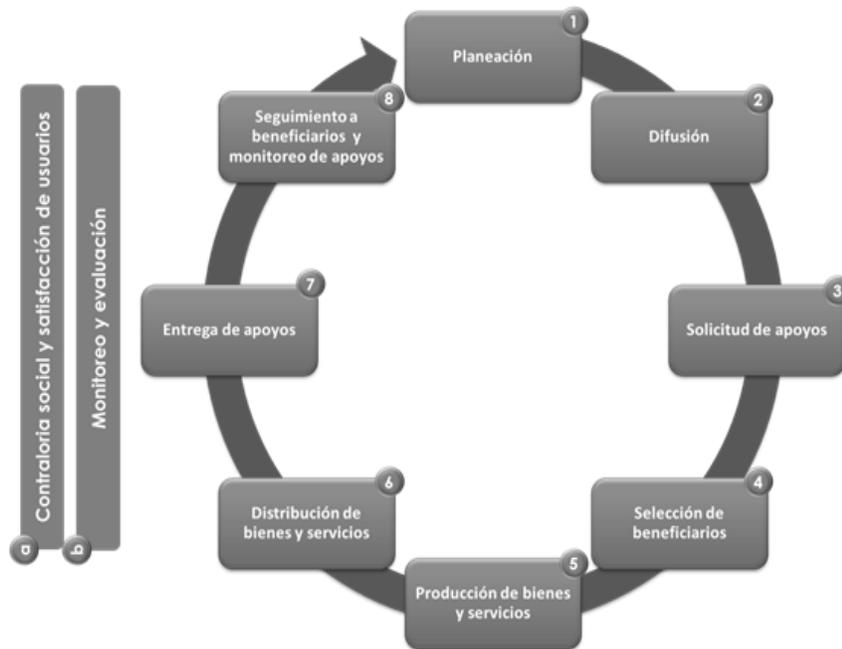
El análisis de los procesos de este esquema de apoyo, se realizó iniciando con una comparativa del modelo de procesos del CONEVAL con los procesos llevados a cabo por la UAT, encontrando lo siguiente.

Correspondencia del componente con modelo de procesos de CONEVAL

De acuerdo al modelo de CONEVAL, las acciones deben guiar a los Fondos y Programas hacia la consecución de sus objetivos y prioridades. Las actividades que incluye se agrupan 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 y Evaluación.

Figura 20. Modelo General de Procesos del CONEVAL



Fuente: Tomado del CONEVAL, 2017.

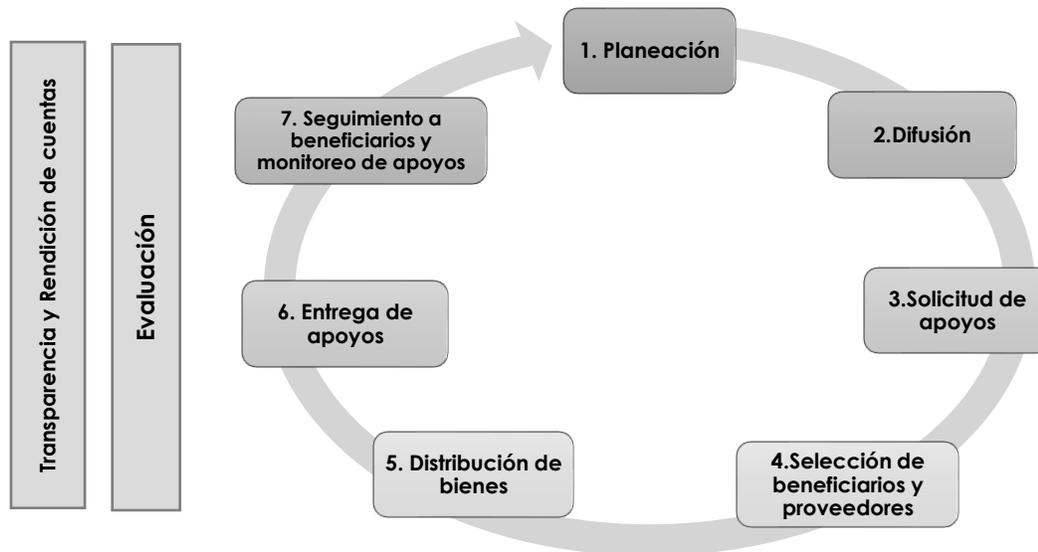
De acuerdo al modelo de procesos CONEVAL, se llevó a cabo una valoración de actividades del componente Infraestructura Educativa Superior IES del FAM y se presenta a continuación la equivalencia del modelo.

De los 8 procesos que considera el modelo de CONEVAL, el componente de IES sólo lleva a cabo siete por la naturaleza de sus acciones, ya que este componente no realiza producción de bienes y servicios, sino únicamente provisión.

Respecto a los dos procesos transversales del modelo CONEVAL, se lleva a cabo el de Evaluación en el componente IES. Respecto al de Contraloría social se modificó por un proceso transversal llamado Transparencia y Rendición de cuentas, ya que la ejecución de recursos y de acciones que se llevan a cabo en este componente, están sujetos a supervisión y auditoría (interna y externa, de nivel institucional, estatal y federal) constante.

El modelo de equivalencias del componente de IES del FAM, respecto al de CONEVAL cuenta con 9 procesos como se muestra a continuación:

Figura 21. Modelo de Equivalencias



Fuente: elaboración propia con información del Programa y con base al CONEVAL, 2017.

Proceso operativo del componente Infraestructura Educativa Superior – UAT

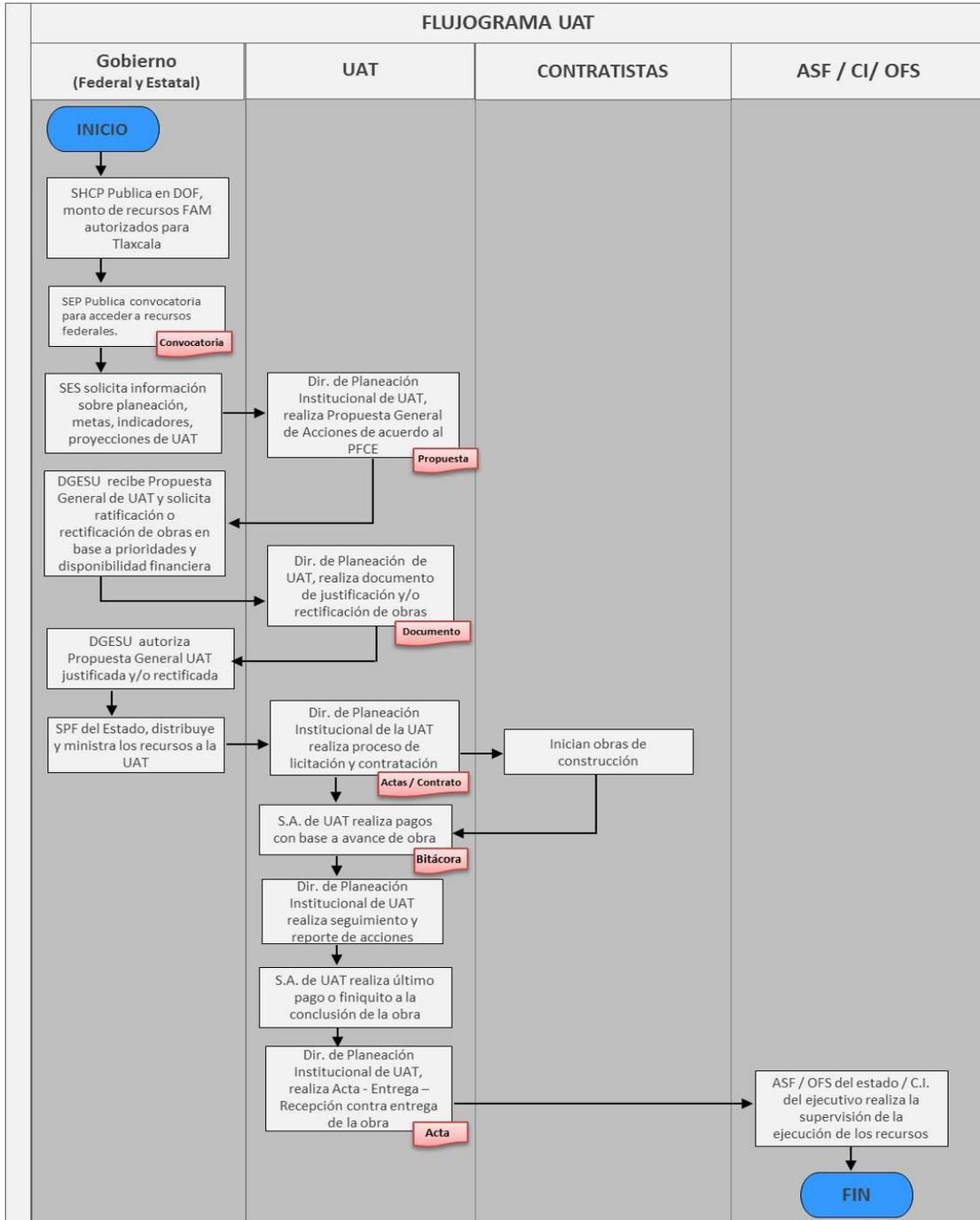
En la revisión del proceso operativo de este esquema de apoyo, se definieron cuatro actores que intervienen en las acciones que se llevan a cabo para la mejora de la infraestructura educativa de nivel superior.

Comparado con el modelo general de procesos de CONEVAL, el proceso del componente IES, cuenta sólo con siete procedimientos que permiten ejecutar los recursos anuales otorgados a este esquema de apoyo del FAM en el Estado de Tlaxcala. Por la definición de su operación, este esquema de apoyo no realiza producción de bienes.

Al igual que en los otros componentes, además de la evaluación se agrega un procedimiento transversal que hace referencia a las acciones de transparencia y rendición de cuentas, que se ejecutan en la UAT.

A continuación se presenta el flujograma del componente Infraestructura Educativa Superior y posteriormente se describe su desarrollo operativo.

Figura 22. Flujoograma UAT -IES



Fuente: elaboración propia.

Descripción del proceso del componente Infraestructura Educativa Superior. UAT

1) Planeación

La planeación del componente de Infraestructura Educativa de nivel Superior, tiene su punto de partida con la publicación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) del monto de recursos FAM otorgados para el estado de Tlaxcala, en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Los recursos por concepto del FAM que recibe el Estado de Tlaxcala son recibidos por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), la cual se encarga de distribuirlos entre los diferentes ejecutores del Fondo en la entidad, entre ellos la UAT.

En la UAT, la Dirección de Planeación Institucional es la encargada de elaborar una Propuesta General de Acciones, con base en un diagnóstico realizado previamente al cierre del ejercicio fiscal anterior y aprobado por la Rectoría y Direcciones Generales de la Universidad.

La UAT determina en esta propuesta, un programa de prioridades, donde define las obras propuestas a realizar y con esta información elaboran su planeación.

2) Difusión

La Secretaría de Educación Pública (SEP), emite convocatoria para que las Instituciones de Educación Superior del Estado de Tlaxcala que deseen acceder a los recursos FAM, presenten su solicitud.

Se publica a nivel federal la convocatoria del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), el cual tiene como objetivo otorgar recursos financieros extraordinarios destinados para la mejora de la calidad educativa y los servicios que ofrecen las Instituciones de Educación Superior (IES) del país.

La Dirección General de Educación Superior (DGSU), instancia que pertenece a la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la SEP, participa en la convocatoria estableciendo los lineamientos para la elaboración del diagnóstico, así como los formatos de llenado.



Las propuestas que se presenten deberán cumplir con el PFCE y cumplir las condiciones emitidas en la convocatoria de la SEP.

3) Solicitud de apoyos

Las IES participantes en el PFCE deben elaborar una propuesta de carácter bianual que consiste en un proyecto de planeación estratégica académica y de gestión institucional conocido como Propuesta General de Acciones.

La UAT elabora esta Propuesta a través de la conformación de un diagnóstico que involucra y analiza aproximadamente 1 mil 500 indicadores institucionales que reflejan los objetivos de la institución y su proyección a futuro.

La infraestructura educativa es uno de los tópicos de la Propuesta General, donde la UAT establece un análisis detallado del estado actual en la materia y realiza una proyección de sus necesidades determinadas a partir de la planeación académica y administrativa. Dentro de la Propuesta General se enlistan, en orden de importancia de acuerdo a las necesidades de la institución, los proyectos de infraestructura que solicita sean apoyados con recursos del FAM, en el marco del PFCE.

La propuesta de la UAT, es enviada a la DGSU de acuerdo a fechas de recepción previamente establecidas y formatos específicos.

4) Selección de beneficiarios y proveedores

a) Selección de beneficiarios

Para aprobar las solicitudes y sus correspondientes proyectos propuestos, la SES estableció los *“Lineamientos para la aprobación de proyectos de infraestructura de educación superior, con cargo al Fondo de Aportaciones Múltiples del ejercicio 2017”*, publicados el 13 de febrero de 2017, en donde se establecen tres criterios para la autorización de los proyectos de infraestructura física educativa, los cuales consideran el impacto que tendrán en la población beneficiaria. Estos criterios son:

1. Terminación de obra o complementos (obra de continuidad) que impacten positivamente en la ampliación de la cobertura educativa.
2. Equipamiento de aulas, laboratorios y centros de información y documentación.
3. Proyectos técnicos en materia sustentable, relacionados con:
 - a. Instalación de tecnologías ahorradoras de energía.



- b. Remodelación de obras bajo esquemas de arquitectura verde.
- c. Uso eficiente de la energía y aprovechamiento de recursos naturales
- d. Modernización de alumbrado.
- e. Captación de agua de lluvia para riego y ornamentación.
- f. Implementación de aerogeneradores de luz.
- g. Implementación fotovoltaica (en isla o interconectada a la red de la Comisión Federal de Electricidad).

Una vez que la DGSU selecciona los proyectos presentados por la UAT, con base a los criterios mencionados, dicha instancia notifica a la institución y solicita realizar la rectificación/ratificación de obras autorizadas. En caso de que la UAT decida rectificar las obras propuestas por la DGSU, la Dirección de Planeación Institucional elabora el documento titulado *Justificación y Pertinencia para Reprogramación de Obras FAM*, que es un documento donde se sustentan los motivos por los que deben ser rectificadas las obras autorizadas por la DGSU.

Este documento es remitido a la DGSU para la autorización de la rectificación de obras y la asignación de recursos correspondientes.

b) Selección de proveedores

Consecutivamente a la recepción de los recursos por concepto del FAM, la UAT a través de la Dirección de Planeación Institucional inicia el trámite o proceso de invitación, licitación o asignación directa para seleccionar proveedores y contratistas para realizar las acciones previamente determinadas.

Una vez que se han seleccionado los proveedores y contratistas, se da paso a la firma de los contratos para la realización de acciones del FAM y se firman contratos con proveedores o contratistas.

5) Distribución de bienes

Posterior a la firma del contrato, los contratistas y proveedores inician las acciones correspondientes en materia de obras, equipamiento y rehabilitación de espacios.

6) Entrega de apoyos

Con la conclusión de obras o abastecimiento de bienes, se realiza el proceso de entrega final y corresponde a la Dirección de Planeación Institucional elaborar el Acta – Entrega – Recepción con la que se libera el finiquito correspondiente para el contratista o proveedor.

7) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Se realiza seguimiento y monitoreo de los apoyos entregados por parte de la UAT, se establecen visitas periódicas durante la provisión de bienes o acciones de construcción y se emiten bitácoras de avance de obra.

Las bitácoras de obra o informes de provisión sirven para justificar los pagos de las estimaciones presentadas por los proveedores y contratistas.

Evaluación

En este proceso transversal la UAT atiende ejercicios sistemáticos de evaluación de resultados o de procesos como es este caso.

A la fecha, la UAT muestra apertura a las evaluaciones y atención a las recomendaciones hechas.

Transparencia y rendición de cuentas

Es un proceso es transversal, en el que UAT realiza de forma trimestral los reportes e informes de avance en los portales específicos y ante las instancias correspondientes.

Se realiza la supervisión de la ejecución de los recursos, monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de instancias externas federales y estatales, Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano de Fiscalización Superior (OFS) y Contraloría Interna (CI) del Gobierno estatal.



Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Superior

Modelo general de procesos		Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.		1	La SHCP publica en el DOF el monto de recursos para IES de FAM autorizados para Tlaxcala.
		2	UAT realiza Propuesta General de Acciones de acuerdo a sus necesidades y al PFCE para solicitar apoyo.
Difusión: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.		3	SEP publica convocatoria para acceder a recursos federales FAM. Participan la SES y DGESEU en la convocatoria.
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.		4	UAT presenta a DGESEU su solicitud de apoyo y entrega Propuesta General de Acciones.
		5	La DGESEU recibe propuesta de UAT para análisis y selección de obras a realizar.
Selección de beneficiarios y proveedores	Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.	6	La DGESEU solicita a UAT la ratificación o rectificación de obras, en base a sus prioridades y los recursos FAM autorizados.
		7	La Dirección de Planeación Institucional de UAT presenta documento de ratificación o rectificación.
		8	DGESEU autoriza Programa de Obra de UAT.
	Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.	9	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT realiza proceso de licitación y contratación.
	10	Se firman contratos con los constructores y proveedores seleccionados.	



Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.	N/A	
Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.	11	Se lleva a cabo el inicio de las obras o provisión de bienes.
Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	12	Inician obras de construcción e instalación de bienes contratados.
	13	La Secretaría Administrativa de UAT realiza pagos y finiquito con base a avance de obras.
	14	La Dirección de Planeación Institucional de UAT, realiza Acta Entrega Recepción contra entrega de la obra finalizada.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	15	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT realiza seguimiento y reporte de acciones.
	16	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT y el Área Administrativa realiza reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y en cuentas públicas.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.	N/A	
Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	17	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.	18	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos

Fuente: elaboración propia.



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 los 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.

Tabla 7. Identificación de actores

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 convenios con instancia intermediaria	COBAT, CECyTE, ITIFE	Sustantiva



4	Firma de contratos con proveedores y contratistas	DIF, UAT, ITIFE	Sustantiva
5	Ejecución de acciones	DIF, COBAT, CECyTE, UAT	Sustantiva
6	Seguimiento y monitoreo	DIF, ITIFE, COBAT, CECyTE, UAT	Sustantiva
7	Reportes de acciones e informes	DIF, COBAT, CECyTE, UAT	Administrativa
8	Evaluación de acciones	Contraloría del ejecutivo, ASF	Administrativa

Fuente: elaboración propia.

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.

3.4 Grado de consolidación operativa

Los Términos de Referencia emitidos para la presente Evaluación de Procesos, solicitan analizar el grado de consolidación operativa del Fondo evaluado, por lo que atendiendo la solicitud se presenta este apartado.

La consolidación, es el término empleado para definir la solidez o madurez que alcanza el funcionamiento de un conjunto de actividades, llevadas a cabo para lograr un resultado específico¹⁹.

Un grado de consolidación alto, implica un alto nivel de funcionamiento, que alude al correcto desempeño de acciones y logro de resultados. Por el contrario, un grado de consolidación bajo, refleja fallas en el funcionamiento, mal desempeño y por consiguiente un menor logro de resultados.

Para la determinación del grado de consolidación, se consideran los aspectos que se enlistan a continuación, con una valoración del 1 al 5, siendo 5 el valor máximo en términos del grado de consolidación operativa.

- 1) Existencia de documentos que normen los procesos.
- 2) Si los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores.
- 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras.
- 4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.
- 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

¹⁹ Definición propia con base en definiciones de Larousse y Bordas.

3.4.1 Grado de consolidación operativa del componente Asistencia Social

En el caso del componente de Asistencia Social, el cual cuenta con DIF Tlaxcala como unidad responsable, se presenta un **Muy Alto** grado de consolidación operativa, ya que cumplen en su totalidad con los criterios antes mencionados.

Sin embargo, esto no significa que se pueda mejorar la operatividad del componente, al contrario, se debe aprovechar el siguiente esquema para detectar áreas de mejora que permitan mejorar aspectos que presenten deficiencias.

Tal es el caso del sistema de monitoreo, en el cual pueden implementarse estrategias que permitan optimizar el procedimiento y obtener mejores resultados.

Tabla 8. Consolidación operativa del FAM-AS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				El componente ejecutado por el DIF estatal cuenta con documentos normativos federales y estatales que norman adecuadamente los procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Existe una adecuada distribución documental, conocimiento de documentos normativos y manual de procedimientos DIF (estatal).
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente.



4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	5/5 (Muy Alto)				

Fuente: elaboración propia.

La determinación de la consolidación operativa se realizó por medio de la sumatoria de la calificación obtenida por cada uno de los criterios en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un bajo grado de consolidación operativa, y 5 muestra que la operación del componente se encuentra consolidada.

Bajo estos criterios el componente de Asistencia Social, cuenta con el DIF Tlaxcala como unidad responsable y presenta un muy alto grado de consolidación operativa, ya que cumplen en su totalidad con los criterios antes mencionados.

Sin embargo, esto no significa que se pueda mejorar la operatividad del componente, al contrario, se debe aprovechar el siguiente esquema para detectar áreas de mejora que permitan mejorar aspectos que presenten deficiencias.

Tal es el caso del sistema de monitoreo, en el cual pueden implementarse estrategias que permitan optimizar el procedimiento y obtener mejores resultados.

3.4.2 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Básica

De acuerdo a los datos obtenidos en esta evaluación de procesos, se pudo comprobar que el componente del FAM: Infraestructura Educativa Básica, ejecutado por el ITIFE, como unidad responsable, con la intervención de USET, presenta un grado de consolidación operativa **Alto**, ya que cumple no cumple en su totalidad con los criterios considerados, como se observa a continuación.

Tabla 9. Consolidación operativa del FAM-IEB

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.		0.5			El componente Infraestructura Educativa Básica, toma como base los lineamientos federales del FAM, pero no cuenta con Manual de Procesos vigente y autorizado, donde se establezcan adecuadamente los procesos.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe un adecuado conocimiento del proceso que se debe llevar a cabo, por todos los involucrados en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos operativos que se desarrollan.	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.



5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		0.5		Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	4/5 (Alto)			

Fuente: elaboración propia.

La determinación de la consolidación operativa se realizó por medio de la sumatoria de la calificación obtenida por cada uno de los criterios en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un bajo grado de consolidación operativa, y 5 muestra que la operación del componente se encuentra consolidada.

Se concluye que el componente de Infraestructura Educativa Básica del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) que ejecuta ITIFE en el Estado de Tlaxcala presenta un alto grado de consolidación operativa, el cual se deriva de la ardua labor que realizan los operadores de ITIFE y de USET para lograr las metas y objetivos planteados.

Sin embargo, el componente aún presenta áreas de oportunidad significativas, esto en relación directa a la falta de un manual de procesos y procedimientos, así como establecer mecanismos para la implementación de mejora.

3.4.3 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Media Superior

La evaluación de procesos realizada de manera independiente al esquema de apoyo Infraestructura Educativa Media Superior, donde participan COBAT y CECYTE como unidades beneficiarias y ejecutoras de los recursos del FAM, con la intervención del ITIFE, presenta un grado de consolidación operativa **Medio**, ya que sólo obtuvo tres puntos y medio de los cinco posibles, como se observa a continuación.

Tabla 10. Consolidación operativa del FAM-IEMS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.		0.5			Este componente Infraestructura Educativa Media Superior, toma como base los lineamientos federales del FAM, pero las instancias participantes no cuentan con Manuales de Procesos vigentes y autorizados, donde se establezcan adecuadamente los procesos que se llevan a cabo.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe conocimiento del proceso que se debe llevar a cabo, por todos los involucrados en COBAT, CECYTE e ITIFE que participan en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.		0.5			A pesar del conocimiento de los procesos que se llevan a cabo, no existe homogeneidad en la aplicación de los procesos y procedimientos. Cambiando algunas acciones por parte de las tres instancias con el fin de alcanzar el



					cumplimiento de metas y objetivos.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos operativos que se desarrollan.	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		0.5			No presentó procesos de revisión de cumplimiento de procesos que le permita ajustar la operación para mejorar procedimientos donde hay obstáculos o se presentan cuellos de botella.
Grado de consolidación operativa	3.5/5 (Medio)				

Fuente: elaboración propia

La determinación de la consolidación operativa se realizó por medio de la sumatoria de la calificación obtenida por cada uno de los criterios en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un bajo grado de consolidación operativa, y 5 muestra que la operación del componente se encuentra consolidada.



3.4.4 Grado de consolidación de Infraestructura Educativa Superior

La evaluación de procesos realizada de manera independiente al esquema de apoyo Infraestructura Educativa Superior (FAM-IES), donde la UAT es la responsable de la ejecución de los recursos del FAM, presenta un grado de consolidación operativa es **Muy Alto**, ya que cumple con todos los criterios considerados, como se observa a continuación.

Tabla 11. Consolidación operativa del FAM-IES

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.	1				La UAT como unidad beneficiaria y ejecutora de los recursos FAM para este componente logró probar que cuenta con todos los documentos normativos, donde se establecen adecuadamente los procesos que se llevan a cabo.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe un adecuado conocimiento del proceso, por todos los involucrados en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente por parte de todas las áreas de la UAT.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.



operativos que se desarrollan.					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	5/5 (Muy Alto)				

Fuente: elaboración propia.

La determinación de la consolidación operativa se realizó por medio de la sumatoria de la calificación obtenida por cada uno de los criterios en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa un bajo grado de consolidación operativa, y 5 muestra que la operación del componente se encuentra consolidada.

4. Hallazgos y resultados

La siguiente sección expone los principales hallazgos y resultados obtenidos de la revisión de la información obtenida a través de las instancias ejecutoras del Fondo, el trabajo de campo realizado y el análisis de gabinete llevado a cabo.

En este apartado se describen los principales hallazgos del Fondo, de manera general y por componente de apoyo. Así mismo se presenta el análisis FODA del Fondo y por componente de apoyo.

4.1 Hallazgos generales del Fondo

La información proporcionada y 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.

- **El FAM cuenta con Lineamientos de Operación federales, donde se definen los procedimientos o acciones para la ejecución de los recursos que se asignan.**
 - Se pudo observar que los lineamientos federales que rigen el Fondo son la base para las acciones que se llevan a cabo, no obstante la existencia de estos documentos, se observaron particularidades en la operación en el Estado de Tlaxcala, que condicionan su ejecución en tiempo y forma, por lo que sería necesario revisar los lineamientos y la eficiencia en la definición de los procesos.
 - Los lineamientos establecen los esquemas de apoyo a los que deben dirigirse los recursos que se otorguen a las entidades federativas. En el caso de Tlaxcala, los recursos FAM, tienen cuatro destinos:
 - Apoyo para acciones de Asistencia Social.
 - Apoyo para mejora de la Infraestructura Educativa en escuelas públicas de nivel Básico.
 - Apoyo para mejora de la Infraestructura Educativa en escuelas públicas de nivel Medio Superior.
 - Apoyo para mejora de la Infraestructura Educativa en escuelas públicas de nivel Superior.

- **Los recursos FAM en el Estado de Tlaxcala fueron ejecutados de forma eficiente conforme a los Lineamientos de operación federales vigentes**
 - Los procesos que se llevaron a cabo en el Fondo durante 2018 por las unidades responsables y ejecutoras son eficientes, toda vez que permitieron el alcance de resultados esperados y el cumplimiento de metas y objetivos.
 - En términos generales se valoró suficiencia y pertinencia adecuada en los procesos del FAM en el Estado de Tlaxcala.
 - En la evaluación se pudo comprobar que los recursos de FAM otorgados al Estado de Tlaxcala se ejecutaron al 100% y se realizaron conforme a los Lineamientos de operación Federales.
- **De las instancias que reciben y ejecutan los recursos del FAM, no todas cuentan con manual de procesos**
 - Los manuales de procesos, no son una constante para las instancias ejecutoras y beneficiarias de FAM, de ellas sólo el DIF presentó un manual que muestra los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, la UAT también cuenta con sus procesos y procedimientos documentados. Las demás unidades ejecutoras, no cuentan con Manual de procesos vigente, debido a que éstos se encuentran en proceso de aprobación por parte de Contraloría Interna del Gobierno del Estado.
 - La ausencia de este documento, pone de evidencia situaciones donde se llevan a cabo cambios en la operación por la ausencia de una guía que rija las acciones, principalmente ante problemáticas entre las instancias que se relacionan para ejecutar los recursos del Fondo.
 - El DIF y la UAT mostraron documentos internos donde se describen los procesos y procedimientos que se llevan a cabo. Estos documentos sirven de guía para la ejecución de acciones y norman el desarrollo de los procedimientos al interior de la institución. Las demás instancias no mostraron evidencia de la existencia de este documento.
 - Ante la ausencia de este documento para COBAT, CECyTE e ITIFE, en la presente Evaluación de Procesos, se concluye que se debe gestionar con urgencia la aprobación del Manual de Procesos de cada instancia y una vez lograda, se deberá realizar una revisión para observar si

- **El FAM no cuenta con un flujograma general de su proceso y procedimientos**
 - En el FAM no está definido un flujograma general que permita visualizar el proceso completo que se lleva a cabo.
 - El Fondo no cuenta con un flujograma general de sus procesos y procedimientos, por lo que se dificulta tener una visión integral de las acciones que se deben llevar a cabo en el Fondo.

- **Se identificó un proceso interno para el Fondo y un proceso operativo para cada unidad de ejecutora, del FAM**
 - Se pudo observar la existencia de un conjunto de actividades y estrategias que permiten el funcionamiento interno del Fondo, después de estas actividades están aquellas particulares que se llevan a cabo para la operación, donde se involucran los beneficiarios.

- **Se identificaron cuatro procesos operativos independientes, uno por cada esquema de apoyo que ejecuta los recursos como parte de un solo FAM**
 - Se definieron los procesos operativos para cada esquema de apoyo con el fin de mostrar y reflejar la forma de operación que lleva a cabo cada unidad responsable de ejecutar los recursos de FAM que le son asignados.
 - Fue necesario realizar un mapa de procesos para cada esquema de apoyo, mostrando en cada uno, lo actores participantes en el proceso, las acciones que se llevan a cabo de principio a fin y los resultados de cada proceso.
 - Para el esquema de apoyo Infraestructura Educativa Media Superior, se requirió la presentación de los flujogramas de proceso de las tres instancias participantes, debido a que no existe homogeneidad en los procedimientos que cada una lleva a cabo y era importante mostrar las diferencias entre las acciones de cada una de ellas.

- **Se realizó una clasificación general de los procesos y procedimientos en sustantivos y administrativos, destacando la relevancia de estos elementos no sólo en la operación, sino para el cumplimiento de sus objetivos**
 - Con la evidencia obtenida a través de las entrevistas, se pudieron conocer las acciones que las unidades ejecutoras llevan a cabo con los recursos del FAM, destacando para algunos casos, que la falta de distinción y asignación de importancia entre los procesos administrativos y sustantivos pone en riesgo la operación y con ello la obtención de beneficios.

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

- Personal
- Beneficiarios

4.1.1 Personal

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

- Dirección
- Responsables
- Operadores

Las Direcciones de las instituciones ejecutoras, tienen 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 de los objetivos del FAM.

Los operadores, son quienes llevan a cabo la ejecución de acciones y se interrelacionan directamente con los beneficiarios. Se encargan de la supervisión de las acciones y se percatan de las mejoras producidas.

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 y poco involucramiento del personal Directivo.

Los Directivos mostraron poca presencia e involucramiento durante el la Evaluación de Procesos, por lo que no se pudo valorar su conocimiento del proceso, de la problemática existente, ni de las posibilidades de mejora.

Los Responsables juegan un papel clave en la operación del FAM, al ser el 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. 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 de sus instituciones y en la ejecución de los recursos 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. El tiempo promedio en el puesto fue de 3.5 años, lo que los convierte en activos importantes por su experiencia.

Con el trabajo de campo se pudo constatar que los Operadores cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de sus funciones.

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

4.1.2 Beneficiarios

Los beneficiarios son un elemento indispensable en la ejecución del FAM, son quienes reciben los beneficios de las aportaciones del Fondo. Se distinguen dos tipos de beneficiarios: directos e indirectos.

Los beneficiarios directos, son aquellos que reciben directamente los apoyos que provienen del FAM, para este caso las instituciones educativas que ven materializado el apoyo del Fondo en obras de construcción, equipamiento y materiales para sus actividades de educación. Además de recibir, son quienes se encargan de comprobar la utilidad del Fondo y están sujetos a evaluación.

Los beneficiarios indirectos, son quienes reciben los beneficios de las obras, equipo y materiales adquiridos con recursos del Fondo, en este caso los estudiantes desde nivel básico, hasta los universitarios que se benefician de los apoyos del Fondo.

4.2 Hallazgos del componente Asistencia Social

- **Para la ejecución de acciones de este componente se consideran los Lineamientos federales del Fondo**
 - Para llevar a cabo las acciones de Asistencia Social con recursos FAM en el Estado de Tlaxcala, la unidad responsable se basa en los Lineamientos de operación Federales y sus acciones están apegadas a los mismos.
 - La ejecución de recursos y acciones corresponde a una sola unidad responsable: DIF del Estado de Tlaxcala.
- **Los recursos de este componente de apoyo se aplican para acciones de Asistencia Social, según los lineamientos FAM**
 - Se pudo comprobar que una parte de los recursos FAM otorgados al Estado de Tlaxcala se aplican para otorgar apoyos alimentarios en escuelas públicas de nivel básico y para personas vulnerables conforme lo indican los lineamientos federales del Fondo.
 - La totalidad de acciones se ejecutan por parte del Sistema Estatal DIF de Tlaxcala.
- **El componente de Asistencia Social cuenta con una estructura sistematizada de sus procesos y procedimientos**
 - Durante el trabajo de gabinete el equipo evaluador fue capaz de constatar que los procesos operativos del componente de Asistencia Social se encuentran estructurados y organizados.
 - Se observó que este componente de apoyo de Asistencia Social, cuenta con documentación que identifica las actividades a desempeñar por los operadores, sus procedimientos y alternativas de solución ante problemática que pudiera presentarse.

- **El componente cuenta con un manual interno de procesos elaborado a nivel federal y validado a nivel estatal**
 - El manual de procesos presentado por los operadores fue elaborado por DIF a nivel federal.
 - El manual de procesos vigente para llevar a cabo las acciones de Asistencia Social con recursos FAM, ha sido validado por la Dirección General del DIF estatal para su implementación.

- **El proceso de licitación y contratación de proveedores se realiza a través del Gobierno Estatal**
 - El proceso de licitación y selección de proveedores no es realizado por el DIF, este procedimiento es realizado por la Oficialía Mayor del gobierno estatal.
 - Este procedimiento otorga mayor transparencia a la selección de proveedores y se pudo comprobar una correcta coordinación entre los actores participantes que permite su eficiencia.

- **Sus procesos y procedimientos muestran una correcta articulación y eficacia para alcanzar resultados y cumplir metas y objetivos**
 - Durante la evaluación, se observó una correcta articulación y eficacia en el proceso llevado a cabo, toda vez que sus procedimientos permiten el alcance de resultados esperados y el cumplimiento de metas y objetivos.
 - La articulación entre los procedimientos, permite la continuidad y otorga mayor transparencia a la selección de proveedores y se pudo comprobar una correcta coordinación entre los actores participantes que permite su eficiencia.

- **El personal responsable y operador muestra amplia experiencia en el desempeño de sus funciones**
 - El levantamiento de información realizado a través de entrevistas, mostró que del personal involucrado en las acciones de asistencia social, el nivel de responsables cuenta con amplia experiencia en el desempeño de sus funciones y es el elemento principal para la correcta ejecución de los recursos y cumplimiento de metas y objetivos.
- **El componente de Asistencia Social cuenta con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz**
 - Los operadores cuentan con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz que valida las acciones realizadas, previene problemáticas e incumplimientos y permite identificar las acciones eficientes para fortalecerlas.
 - El personal responsable del DIF estatal atienden correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM.
- **La terciarización de la recepción y almacenamiento de insumos por parte de la unidad responsable ha permitido efficientar el cumplimiento de metas y objetivos**
 - Anteriormente el DIF estatal recibía directamente los insumos entregados por el Fondo, lo cual muchas veces se traducía en una merma significativa de los mismos por no contar con las instalaciones adecuadas, al establecer que los proveedores deben de contar con dichas instalaciones la merma ha sido reducida al mínimo.

4.3 Hallazgos del componente Infraestructura Educativa Básica

De acuerdo a la evaluación se encontró lo siguiente:

- **El objetivo de este componente de apoyo es la mejora de la Infraestructura Educativo en escuelas de Educación Básica**
 - En este componente se llevan a cabo acciones que permitan el mejoramiento de la infraestructura física de las escuelas públicas del nivel de educación básico (preescolar, primaria y secundaria).
 - Para la ejecución de acciones se vinculan dos instancias: USET e ITIFE, donde ITIFE funge como unidad responsable y principal operador del componente y USET apoya mediante la planeación y selección de obras a ejecutar.
- **Los procesos y procedimientos de este componente se llevan a cabo de acuerdo a lo que establecen los Lineamientos federales del FAM**
 - Para llevar a cabo las acciones de Infraestructura Educativa Básica con recursos FAM en el estado de Tlaxcala, la unidad responsable se basa en los Lineamientos de operación Federales y sus acciones están apegadas a los mismos.
- **El ITIFE funge como unidad responsable de la ejecución de recursos y acciones del componente de Infraestructura Educativa Básica**
 - En este componente se vinculan dos instancias USET e ITIFE para llevar a cabo las acciones de apoyo a la Infraestructura Educativa Básica. La ejecución de recursos y acciones cae bajo la responsabilidad de ITIFE en el estado de Tlaxcala.
- **La ejecución de acciones de este componente se realiza con previo apoyo de la USET, en lo que respecta a la selección de obras y acciones a ejecutar con recursos FAM**

- La USET es la instancia que concentra las necesidades de las escuelas públicas de nivel básico. A partir de estas necesidades, USET determina el Programa de Obra que habrá de ejecutarse con recursos FAM durante el ejercicio fiscal correspondiente.
 - Corresponde a ITIFE realizar las acciones necesarias para llevar a cabo las obras seleccionadas en beneficio de las escuelas elegidas por USET.
- **El Manual de Procesos y Procedimientos de las instancias participantes en este componente de apoyo se encuentra en proceso de autorización**
 - Ambas instancias involucradas, no presentaron su Manual de Procesos y procedimientos, por estar en proceso de autorización por parte de la Contraloría Interna del Gobierno del estado.
 - La ausencia del Manual de Procesos no permitió verificar que las acciones llevadas a cabo se realicen en apego a la normatividad establecida, por lo que podría haber discrepancias en la operación actual.
 - **Se pudo observar buena articulación de los procedimientos que llevan a cabo las distintas áreas de ITIFE y en su vinculación con USET**
 - A partir de la Información proporcionada en las entrevistas y con la revisión documental de cumplimiento de metas e indicadores, se pudo observar una correcta articulación de los procesos y procedimientos llevados a cabo entre las instancias involucradas y al interior de las áreas de ITIFE, dado que, durante 2018 no se presentaron atrasos o falta de desarrollo de acciones.
 - Los recursos FAM 2018 fueron ejecutados al 100% y las obras en las escuelas beneficiarias de nivel básico se realizaron en tiempo y forma.
 - **Se observó eficacia en la ejecución de acciones con recursos FAM**
 - Se puede concluir que la ejecución de acciones del componente de apoyo a la Infraestructura Educativa de nivel básico en el estado de



Tlaxcala se realizó de manera eficiente al cumplir con las metas e indicadores establecidos para el ejercicio fiscal mencionado.

- **El sistema de supervisión y monitoreo de este componente de apoyo es eficaz y atienden correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM**
 - Los operadores cuentan con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz que valida las acciones realizadas.
 - El personal responsable de ITIFE atiende correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM, por lo que no presenta atrasos u observaciones.
- **Se distinguieron dos elementos que son indispensables en la operación del esquema de apoyo: Personal y Beneficiarios**

4.4 Hallazgos del componente Infraestructura Educativa Media Superior

En este componente se encontró lo siguiente:

- **Para la ejecución de acciones de este componente se consideran los Lineamientos federales del Fondo**
 - Para llevar a cabo las acciones de Infraestructura Educativa Media Superior, las unidades responsables se basan en los Lineamientos de operación Federales y sus acciones están apegadas a los lineamientos.
- **Este componente de apoyo se aplica para la mejora de la infraestructura física de escuelas públicas de nivel Medio Superior**
 - En este componente se llevan a cabo acciones que permitan el mejoramiento de la infraestructura física de las escuelas públicas del nivel de educación medio superior (bachillerato).
 - Para la ejecución de acciones se vinculan tres instancias: COBAT, CECyTE e ITIFE.



- De acuerdo a los lineamientos, ITIFE interviene para el proceso administrativo de selección de proveedores, que implica desde la cotización de acciones hasta la contratación de proveedores y constructores en su caso.
- **Las instituciones beneficiarias son el COBAT y el CECyTE**
 - El COBAT y el CECyTE son las instituciones educativas que reciben los recursos FAM de este esquema de apoyo y los ejecutan en beneficio de la infraestructura de sus planteles educativos.

A pesar de existir más instituciones públicas de educación media superior en el Estado de Tlaxcala, son el COBAT y el CECyTE las beneficiarias de estos recursos. Ambas, emplean el presupuesto que se les asigna, en la mejora de la infraestructura física de sus planteles.
 - Durante el 2018, con los recursos FAM se realizó la adquisición de mobiliario y equipo para el COBAT y el CECyTE que ha permitido el mejoramiento de las condiciones de estudio de sus alumnos.
- **El Manual de Procesos y Procedimientos de este componente se encuentra en elaboración, por lo que no están definidas acciones correspondientes para cada instancia**
 - Las instancias involucradas, no presentaron su Manual de Procesos y procedimientos, por estar en proceso de autorización por parte de la Contraloría Interna del Gobierno del Estado.
 - La ausencia del Manual de Procesos no permitió verificar que las acciones llevadas a cabo se realicen en apego a la normatividad establecida, por lo que podría haber discrepancias en la operación actual.
 - El proceso de operación presentó problemática respecto de las acciones que corresponde a cada instancia llevar a cabo, sin embargo no se puede atribuir la responsabilidad a ninguna de ellas hasta no contar con el Manual donde se especifique lo que corresponde a cada instancia.
 - La falta de definición de procesos, ha hecho que los actores adecúen su operación conforme sus necesidades de ejecución, buscando

ante todo cumplir con los lineamientos definidos para el FAM a nivel federal, no obstante, se han presentado retrasos que comprometen a COBAT y CECyTE.

- **Se observó desarticulación de procedimientos**

- En la descripción del proceso y procedimientos que los directivos, responsables y operadores hicieron durante las entrevistas, se puso de manifiesto la falta de articulación que existe en las acciones que realiza ITIFE y de las que dependen las instituciones receptoras: COBAT y CECyTE para ejecutar los recursos.
- Las acciones que realiza ITIFE, no tienen definidas la temporalidad y la responsabilidad de los actores que las llevan a cabo, por lo que los tiempos en que se han llevado a cabo comprometen a las unidades responsables en su ejecución de recursos y comprobación correspondiente.
- Se pudo observar que la indefinición de responsabilidades, temporalidad y actores involucrados, en las acciones que ITIFE realiza para COBAT y CECyTE, no representa riesgo para ITIFE, por lo que se requiere equilibrar los compromisos entre ellas.

- **Dependencia de acciones entre las instancias**

- De acuerdo a los lineamientos federales, COBAT y CECyTE deben llevar a cabo su proceso de selección de proveedores a través de ITIFE, lo que crea una alta dependencia de las instancias educativas para poder ejecutar las responsabilidades que les confieren los lineamientos.
- A partir del procedimiento de solicitud de cotización que hacen COBAT y CECyTE a ITIFE, se inicia la vinculación entre las instancias y posteriormente a esto, las instituciones educativas dependen de la consecución de acciones del ITIFE.
- La dependencia de acciones no permite fluidez al proceso.
- Se pudo comprobar que los procedimientos de ITIFE que retrasan el proceso, son la selección de proveedores y la entrega de expedientes



a COBAT y CECyTE de manera oportuna, generando que en el momento de la recepción de los bienes y servicios y del pago correspondiente, las instituciones educativas desconozcan la información indispensable para cumplir con las obligaciones contratadas.

- Esta acción, se sustituye con una solicitud de información de parte de COBAT y CECyTE a ITIFE, por medios informales que les permiten obtener los datos necesarios para recibir los bienes y generar los pagos, una vez cumplidas las condiciones establecidas en el contrato.
- La evidencia de 2018, mostró que el retraso en las acciones que corresponden a ITIFE, comprometió a COBAT y CECyTE y puso en riesgo la continuidad y la ejecución de los recursos, que les corresponde a estas dos instituciones educativas.
- **El componente IEMS, no cuenta con un flujograma general de su proceso,**
 - Lo cual dificulta tener una visión integral de las acciones que se realizan en cumplimiento de los lineamientos.
 - Con la investigación, se logró identificar un proceso operativo por cada unidad ejecutora, de los recursos FAM y a partir de él se elaboró un mapa de procesos para este esquema de apoyo.
- **Se distinguieron dos elementos que son indispensables en la operación del esquema de apoyo: Personal y Beneficiarios**
 - Respecto al personal, se establecieron como indispensables tres niveles de la estructura orgánica: Dirección, Responsables y Operadores, quienes cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de sus funciones. En ningún caso se detectó riesgo o impacto negativo de su ejecución de funciones al Fondo.
 - Los beneficiarios, son el elemento al que van dirigidas las acciones del componente IEMS. Se distinguieron dos tipos de beneficiarios: directos e indirectos.
 - Los beneficiarios directos, son aquellos que reciben los apoyos que provienen de FAM, para este caso las instituciones educativas que

- ven materializado el apoyo del Fondo en obras de construcción, equipamiento y materiales para sus actividades de educación.
- Los beneficiarios indirectos, son quienes reciben los beneficios de las obras, equipo y materiales adquiridos con recursos del Fondo, en este caso los alumnos de los planteles de COBAT y CECyTE.
- **El sistema de supervisión y monitoreo de este componente de apoyo es eficaz y atiende correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM**
 - El personal responsable de COBAT y CECyTE atiende correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM, por lo que no presenta atrasos u observaciones.

4.4 Hallazgos de Infraestructura Educativa Superior

Respecto al componente de Infraestructura Educativa Superior, la evaluación arrojó los siguientes hallazgos:

- **La unidad responsable, opera el componente de Infraestructura Educativa Superior en apego a lo establecido en los Lineamientos federales del FAM**
 - La instancia ejecutora UAT, toma como base los lineamientos federales del fondo y además cuenta con documentos normativos internos donde se describen sus procesos para la ejecución de los recursos FAM.
 - Se pudo observar que los lineamientos federales, son la base para desarrollar las acciones de mejora en la infraestructura física de la Universidad y los documentos normativos estatales complementan y definen las acciones a realizar con el fin de ejecutar los recursos y cumplir con las solicitudes del FAM.
- **Los recursos de este componente se aplican para la mejora de la infraestructura física de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT)**
 - Del total de instituciones públicas de educación superior en Tlaxcala, la UAT es quien recibe los recursos FAM, para llevar a cabo obras o

- adquisiciones de materiales y equipo necesario para la formación de los universitarios.
- Los recursos FAM 2018, se emplearon en obras de construcción en los campus de la Universidad que contribuyeron al mejoramiento de los espacios destinados a la formación de los alumnos.
 - **La UAT ejerce los recursos del componente FAM-IES de manera autónoma**
 - Los recursos asignados al componente FAM-IES son ejecutados de forma autónoma por la unidad responsable. Esta independencia de acciones, permite a la UAT realizar el proceso de principio a fin, probando eficiencia y eficacia en el proceso realizado en 2018.
 - **La UAT cuenta con un Manual de Procesos que documenta las acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos FAM**
 - La UAT cuenta con un Manual de Procesos donde se documentan las acciones a realizar para llevar a cabo la ejecución de recursos FAM. Este documento, permite el reconocimiento claro de las responsabilidades que le corresponde a cada área de la Universidad.
 - **El componente FAM-IES, cuenta con un flujograma general de su proceso, que permite tener una visión integral de las acciones que se realizan en cumplimiento de los lineamientos del Fondo**
 - Se identificó un solo proceso operativo, que lleva a cabo la UAT con su correspondiente mapa de procesos.
 - **Se distinguieron dos elementos que son indispensables en la operación del esquema de apoyo: Personal y Beneficiarios**
 - Respecto al personal, se pudo probar que cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de sus funciones y no se detectó riesgo o impacto negativo de su desempeño.
 - Los beneficiarios, son el elemento al que van dirigidas las acciones del componente FAM-IES y que reciben los beneficios del apoyo otorgado por el Fondo.

- **El sistema de supervisión y monitoreo de este componente de apoyo es eficaz y atienden correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM**
 - Los operadores cuentan con un sistema de supervisión y monitoreo eficaz que valida las acciones realizadas.
 - El personal responsable de la UAT atiende correctamente la supervisión, auditorías y evaluaciones de la aplicación de los recursos FAM, por lo que no presenta atrasos u observaciones.

- **Los procesos y procedimientos de la UAT están certificados por la Norma ISO 9001**
 - La UAT cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001, a sus procesos y procedimientos administrativos, los cuales se llevan a cabo de acuerdo a los lineamientos federales del FAM y atienden las normas universitarias.
 - Los procesos y procedimientos se revisan y actualizan constantemente para poder obtener la re certificación.

4.5 Análisis FODA del FAM

El análisis FODA es una herramienta diseñada para realizar un análisis interno de las Fortalezas y Debilidades de una organización y un análisis externo de las Oportunidades y Amenazas en la misma organización.

La palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Se recurre a ella para analizar y armar estrategias de acción, que fortalezcan los aspectos positivos de la organización o aquellos aspectos que están generando resultados desfavorables para el cumplimiento de metas y resultados, permite atender los aspectos que requieran mejoras o presenten oportunidades para favorecer el proceso.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación actual, del que deriva un diagnóstico preciso a partir del cual se puedan emitir recomendaciones y tomar decisiones acordes con los objetivos del Fondo.

Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas son los atributos positivos con los que cuenta el Fondo.

Las debilidades son los factores críticos o negativos que se deben eliminar o reducir en el FAM.

Ambos atributos son aspectos internos del Fondo, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son los aspectos de mejora que puede implementar el Fondo para potenciar las fortalezas existentes y las amenazas son los aspectos negativos que podrían obstaculizar el logro de resultados u objetivos.

Las oportunidades y las amenazas son aspectos externos, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

En el cuadro siguiente se presenta la matriz FODA del Fondo, del que se destaca lo siguiente:

Las fortalezas y debilidades que debe atender el FAM son:

Fortalezas:

- Es un Fondo con acciones consolidadas en el Estado Tlaxcala, el tiempo de ejecución le ha permitido generar beneficios en materia de asistencia social y educación.
- Sus procesos son independientes lo que podría permitirle la especialización en cada uno de ellos sin alterar las disposiciones federales para las cuales fue creado.
- Cuenta con experiencia operativa de los responsables de los procesos de cada esquema de apoyo, al grado de generar acciones que se adapten a las circunstancias de cada ciclo, sin alterar la normatividad de FAM.
- Su flujo de procesos operativos (independientes para cada esquema de apoyo) presenta eficiencia al generar resultados positivos en el alcance de metas.
- Su proceso de seguimiento y monitoreo es adecuado y pertinente para validar el cumplimiento de condiciones establecidas.
- Se pudo observar un impacto positivo en los beneficiarios.

Las **debilidades** halladas son:

- Flujograma general de procesos no definido, que ayudaría a la visualización práctica del proceso que debe llevarse a cabo para la aplicación de recursos FAM.
- Los Manuales de operación donde se documenten los procesos y procedimientos llevados a cabo, están en proceso de aprobación y validación.
- Se observó multiplicidad de procesos por los diferentes esquemas de apoyo, que conllevan trabajo administrativo que no muestra homogeneidad entre ellos y esfuerzo duplicado para el caso de las instancias que se vinculan (USET, ITIFE, COBAT y CECyTE).
- Los procesos entre el ITIFE, COBAT y CECyTE mostraron deficiente articulación que pone en riesgo la ejecución de los recursos y el cumplimiento de condiciones establecidas.

Las **oportunidades** están encausadas a:

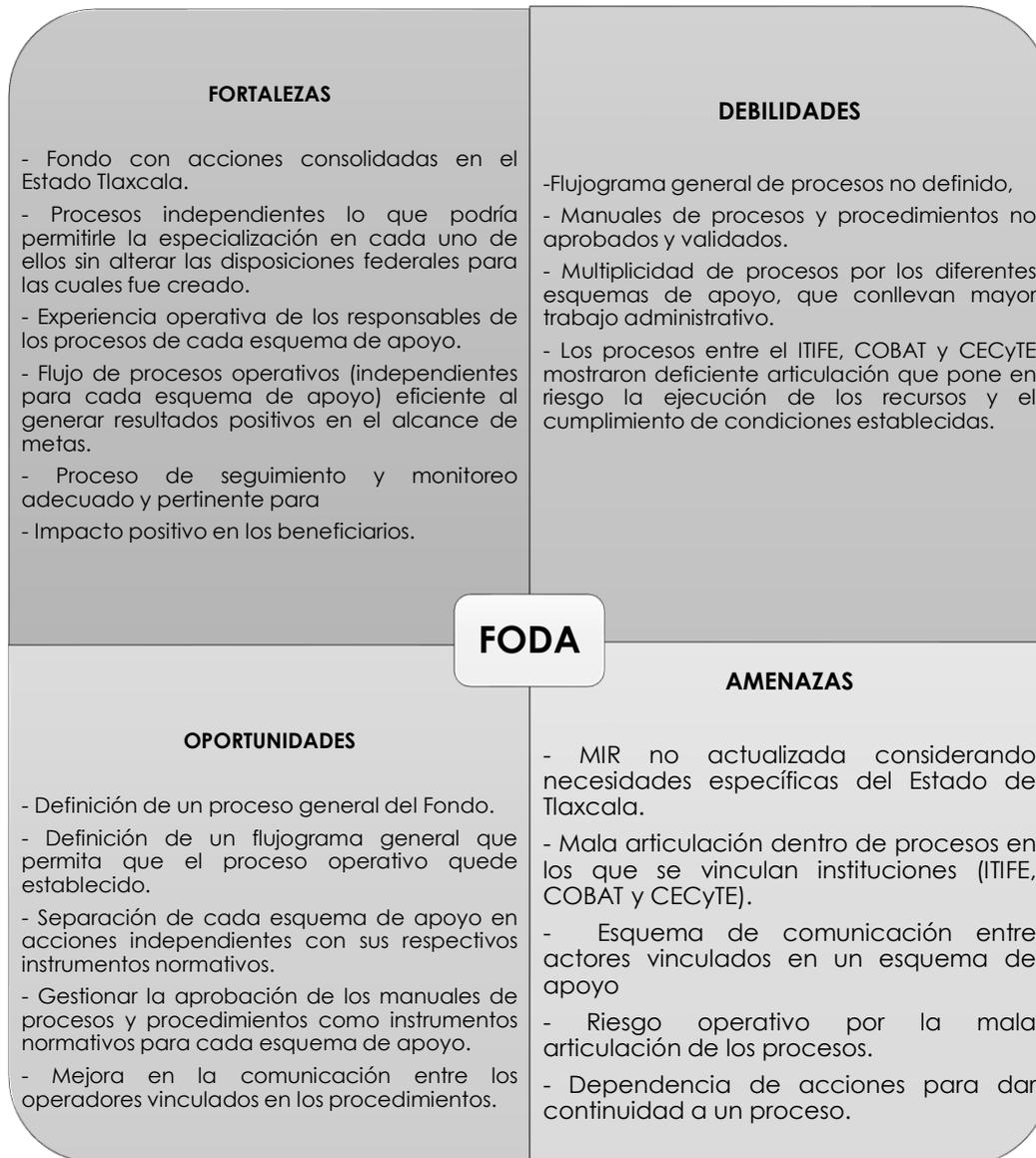
- Definición de un proceso general del Fondo.
- Definición de un flujograma general que permita que el proceso operativo quede establecido.

- Separación de cada esquema de apoyo en acciones independientes con sus respectivos instrumentos normativos.
- Gestionar la aprobación de los manuales de procesos y procedimientos como instrumentos normativos para cada esquema de apoyo que aún no los tiene elaborados.
- Mejora en la comunicación entre los operadores de los distintos esquemas de apoyo para eficientar la ejecución de recursos del Fondo y comprobación de resultados.

El FAM presenta como **amenazas**:

- MIR no actualizada considerando necesidades específicas del Estado de Tlaxcala.
- Mala articulación dentro de procesos en los que se vinculan instituciones (ITIFE, COBAT y CECyTE).
- Comunicación mejorable entre instancias involucradas para procedimientos específicos (ITIFE, COBAT y CECyTE).
- Se percibe riesgo operativo por la mala articulación de los procesos y dependencia de acciones para dar continuidad a un proceso.

Figura 23. FODA del FAM

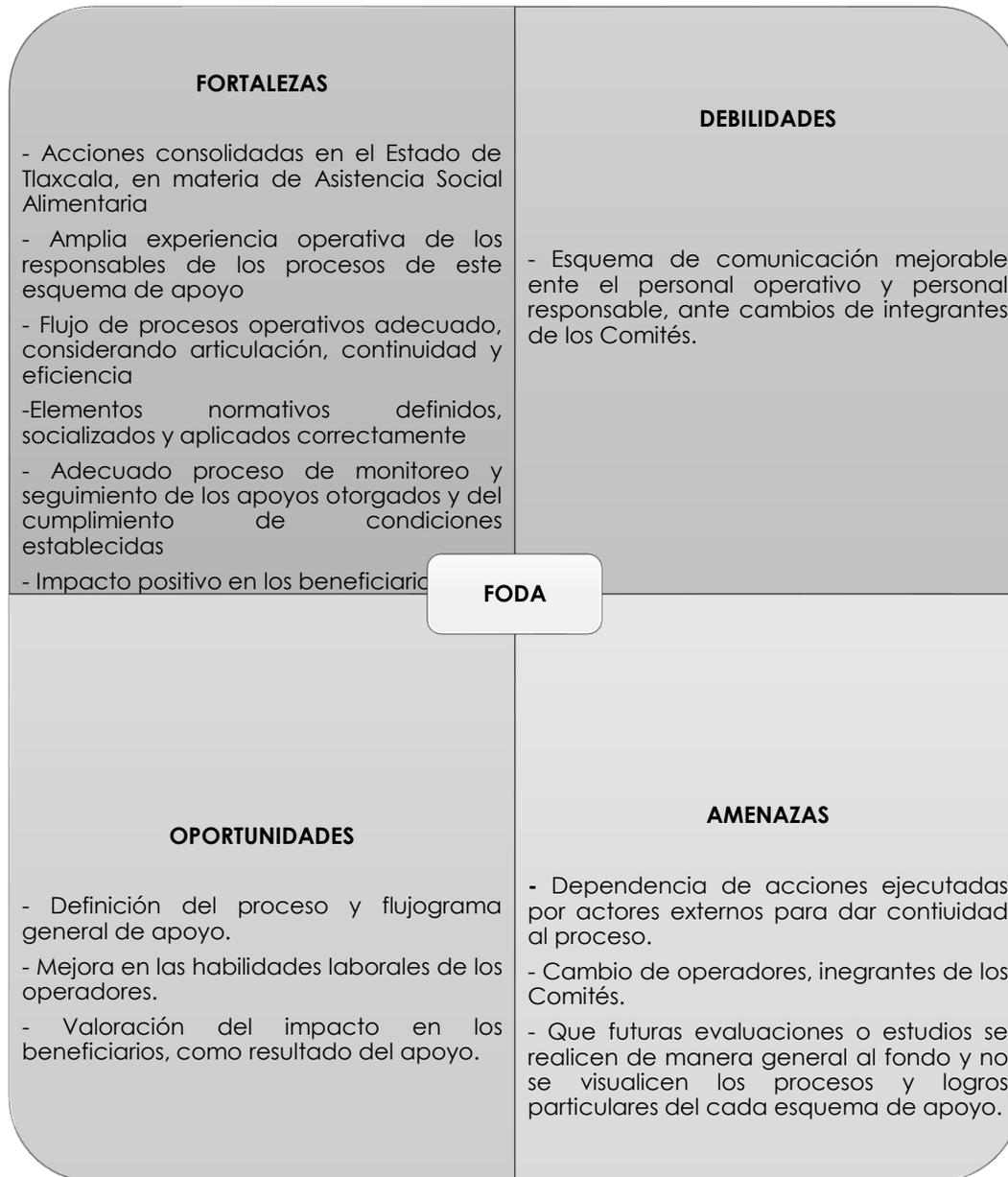


Fuente: elaboración propia.

1. Análisis FODA del componente de Asistencia Social

A partir del análisis realizado por el equipo evaluador se obtuvo la siguiente Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), correspondiente al componente de Asistencia Social, cuya Unidad Responsable es el Sistema Estatal DIF del Estado de Tlaxcala.

Figura 24. FODA de Asistencia Social



Fuente: elaboración propia.

Descripción del FODA. Asistencia Social

Fortalezas

- **Acciones consolidadas en el Estado de Tlaxcala, en materia de Asistencia Social Alimentaria**

El componente de Asistencia Social del Fondo de Aportaciones Múltiples se encuentra plenamente consolidado en el Estado, esto se debe en gran medida a la labor realizada por los operadores del DIF estatal quienes han logrado establecer una mecánica operativa eficiente del componente.

Asimismo, la realización de evaluaciones y la atención a Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), derivados de las evaluaciones externas aplicadas al Fondo, han permitido consolidar la operatividad del componente, logrando de esa manera, que la gestión operativa permita cumplir cabalmente con las metas y objetivos planteados.

La consolidación en materia normativa ha proporcionado las herramientas necesarias para la buena administración del componente de asistencia social, la existencia de un manual de procedimientos estatal brinda claridad sobre la articulación y desarrollo de los procesos.

- **Amplia experiencia operativa de los responsables de los procesos de este esquema de apoyo**

A partir del análisis realizado, se identificó que los operadores del componente en los distintos esquemas de apoyo cuentan con la capacitación adecuada para poder desempeñar plenamente sus funciones, lo que ha permitido la obtención de buenos resultados en la atención a las problemáticas relacionadas en materia de Asistencia Social.

El compromiso de los responsables de cada uno de los tipos o esquemas de apoyo, permite llevar un seguimiento adecuado sobre la entrega de los distintos tipos de apoyo que el componente proporciona en su búsqueda de disminuir la vulnerabilidad de la población tlaxcalteca.

- **Flujo de procesos operativos adecuado, considerando articulación, continuidad y eficiencia**

La ejecución de los procesos del componente de Asistencia Social ha desembocado en una articulación de procesos eficiente, la cual permite la continuidad de los mismos, minimizando los riesgos de limitaciones o dificultades operativas, salvo

aquellas que no se encuentran dentro de la responsabilidad de DIF estatal, como lo pueden ser los retrasos en el proceso de licitación o el traslado de apoyos para su entrega que dependen de actores externos.

Asimismo, el componente de Asistencia Social cuenta con normativa federal que rige su operación, aunado a ello, la Unidad Responsable cuenta con un manual de procedimientos (DIF) en el cual se establece la mecánica operativa del componente de AS en sus distintos esquemas de apoyo.

- **Elementos normativos definidos, socializados y aplicados correctamente**

La existencia de Lineamientos de operación establecidos a nivel federal, así como la metodología federal para determinar el presupuesto que debe recibir cada entidad federativa para brindar apoyo por medio de este componente del FAM, establece las condiciones normativas necesarias para brindar los apoyos correspondientes de forma eficiente.

Además, se cuenta con un manual de procedimientos que detalla la mecánica operativa, todos estos documentos normativos presentan de una forma clara los distintos procesos que deben llevarse a cabo para poder operar el componente y poder cumplir con los objetivos y metas establecidos.

De igual manera, los responsables operativos de cada uno de los apoyos brindados como parte del componente de AS se apegan a lo establecido en la normativa, lo cual ha permitido atender a la población objetivo, lo cual se traduce en buenos resultados en materia de asistencia social.

- **Adecuado proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados y del cumplimiento de condiciones establecidas**

De acuerdo a la normativa que rige al componente, es esencial que se realice un exhaustivo seguimiento de los apoyos brindados, esto con la finalidad de que cumplan con los requisitos nutricionales requeridos, y de un estricto control de calidad al tratarse de productos perecederos. Este seguimiento es realizado de manera eficiente por el responsable de cada esquema de apoyo del componente.

Paralelamente se realiza un seguimiento de satisfacción a los beneficiarios del Programa en términos de la capacitación recibida por el personal de DIF, lo cual permite observar la existencia áreas de oportunidad por parte de los operadores y la construcción de alternativas de solución a estas problemáticas.

- **Impacto positivo en los beneficiarios**

Derivado del seguimiento realizado por los operadores del DIF Tlaxcala se ha podido observar que el componente de Asistencia Social del FAM ha tenido un impacto positivo en la población tlaxcalteca, mejorando la calidad alimenticia de los niños y el apoyo a la economía local.

De igual manera, las buenas prácticas realizadas por parte del DIF han permitido atender a un gran número de beneficiarios en situación de vulnerabilidad alimentaria en el Estado.

Oportunidades

- **Definición del proceso y flujograma general del apoyo**

Pese a la existencia de un manual de procedimientos que rige la mecánica operativa de los distintos apoyos brindados a través del componente de Asistencia Social, no se cuenta con un desarrollo de un proceso operativo general, grosso modo se carece de un flujograma que muestre de forma resumida, la operatividad conjunta de los apoyos brindados.

La definición de un proceso general permitirá tener un punto de partida común para los distintos esquemas de apoyo brindados, y de esa manera homologar la operatividad de los mismos, considerando las particularidades de cada uno de ellos.

Es por este motivo que en la presente evaluación se muestra la propuesta de un diagrama de flujo en el cual se muestre de forma la mecánica operativa global del componente de Asistencia Social.

- **Mejora en las habilidades de los operadores**

Como parte de las actividades operativas de los distintos esquemas de apoyo, se brinda una capacitación a los distintos responsables de entregarlos dentro de las escuelas (miembros del comité), ya sea para la preparación de los alimentos y acondicionamiento de los desayunadores, o en la capacitación para el otorgamiento de despensas.

Aunque estas capacitaciones logran su propósito, pueden implementarse otros módulos que permitan complementar la capacitación recibida, como puede ser la capacitación en términos de productividad que permitan obtener mejores resultados en el mediano y largo plazo.

- **Valoración del impacto en los beneficiarios, como resultado del apoyo**

Dentro del análisis realizado se detectó que no existe un mecanismo por el cual se pueda medir el impacto que tiene en la población los apoyos brindados, esto particularmente ocurre en el caso de la entrega de desayunos. Se puede optar por construir una propuesta para medir el impacto que ha tenido la entrega de desayunos en los alumnos. Sin embargo esto queda sujeto a la disponibilidad del DIF Tlaxcala y de la suficiencia presupuestaria para realizar esta acción.

Debilidades

- **Esquema de comunicación mejorable entre el personal operativo y personal responsable, ante cambios de integrantes de los comités**

La constante rotación del personal que opera los apoyos brindados a través de desayunos escolares en sus modalidades caliente y frío, genera retrasos en la continuidad de los trabajos realizados, puesto que esta rotación exige de la realización de capacitaciones constantes al nuevo personal, y por lo tanto inician desde cero.

Además, esto genera problemas para mantener un seguimiento constante sobre el desempeño de los miembros del comité y personas que desempeñan labores de distribución de los apoyos, a la vez que provoca retrasos en la operación al tener que capacitar nuevamente a nuevos operadores.

Amenazas

- **Dependencia de acciones ejecutadas por actores externos para dar continuidad al proceso**

Existen ciertas actividades que no entran dentro de la competencia del DIF, para la ejecución del FAM, debido a que la institución carece de las competencias adecuadas para su implementación, tal es el caso del proceso de Licitación y Contratación, el cual es desarrollado con el apoyo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado.

Esto puede generar problemas en la continuidad de los procesos al depender de actores externos, los cuales pueden incurrir en retrasos o externalidades que afecten la operatividad o ejecución de los procesos, tal y como ocurre con el componente de Infraestructura Educativa para nivel Medio Superior, en donde interviene un actor externo que retrasa la ejecución de determinados procesos.

Este factor representa una amenaza significativa para la operación del componente, sin embargo, se mantiene vigente al estar fuera de la competencia de DIF.

- **Cambio de operadores, integrantes de los comités**

Como parte de los requisitos para el otorgamiento de apoyos en la modalidad de desayunos calientes y fríos, debe existir un comité conformado por padres de familias, a los cuales se les brinda la capacitación adecuada para poder recibir los apoyos correspondientes.

Sin embargo, las restricciones a los apoyos, como en el caso de los desayunos fríos, o los cambios en el alumnado de las escuelas apoyadas, provoca que exista una rotación constante de los integrantes de estos comités, hecho que limita la consecución de las actividades desarrolladas.

Esto se puede observar en el hecho de que será necesario capacitar nuevamente a los nuevos miembros del comité, lo cual retrasa la capacidad operativa e impide el seguimiento adecuado de resultados.

- **Que futuras evaluaciones o estudios se realicen de manera general al Fondo, y esta acción no permita visualizar los procesos particulares de cada componente de apoyo**

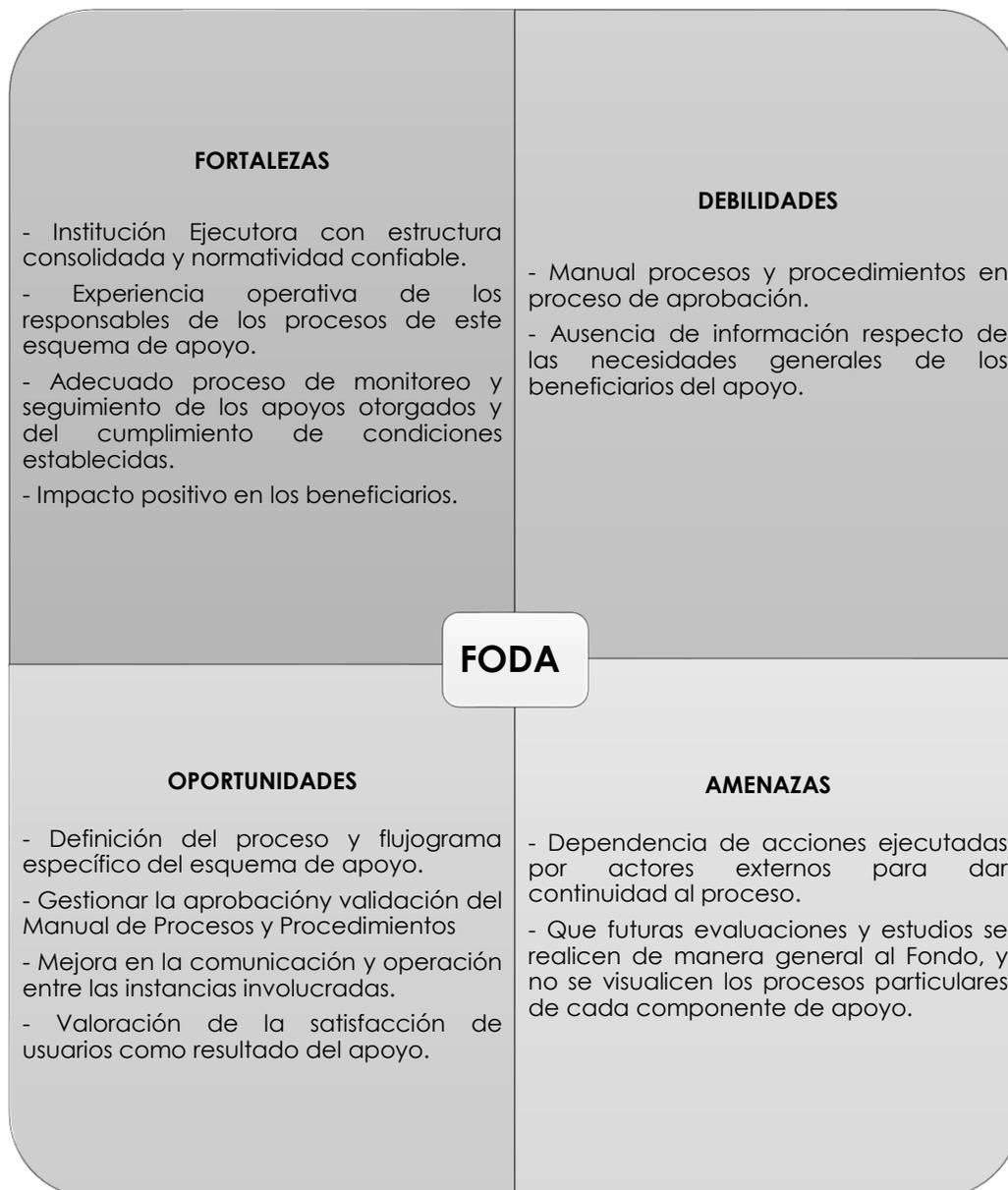
El entendimiento del FAM como un conjunto agregado de sus componentes para efectos de una evaluación impide observar de manera específica la gestión operativa de cada uno de sus componentes, dado que cada uno persigue distintos objetivos bajo esquemas operativos excluyentes entre sí.

Por ello es preciso que se considere a cada uno de los componentes del FAM (Asistencia Social, Infraestructura Educativa para Nivel Básico, Infraestructura Educativa para Nivel Medio Superior y Superior) para ser evaluados o estudiados de forma independiente para que de esa manera, se pueda obtener un mejor panorama de sus fortalezas y debilidades, y del cumplimiento de sus metas y objetivos.

2. Análisis FODA del componente de Infraestructura Educativa Básica

A partir del análisis realizado por el equipo evaluador se obtuvo la siguiente Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), correspondiente al componente de Infraestructura Educativa Básica, cuya Unidad Responsable es el ITIFE con dependencia de USET para la programación de acciones.

Figura 25. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Básica



Fuente: elaboración propia.

Descripción del FODA Infraestructura Educativa Básica

Fortalezas

- **Institución ejecutora con estructura y normatividad confiable**

Para el componente de Infraestructura Educativa Básica del Fondo de Aportaciones Múltiples, el ITIFE como unidad responsable de la ejecución de acciones, se refleja como una institución con estructura y normatividad confiable, consolidada en el Estado de Tlaxcala.

La creación del ITIFE y su aplicación en este esquema de apoyo es acorde a su misión y visión y correspondiente a sus objetivos.

- **Experiencia operativa de los responsables de los procesos de este esquema de apoyo**

Se identificó que los operadores de este componente conocen la información sobre el proceso que se debe seguir para llevar a cabo las acciones de mejora en la infraestructura educativa de las escuelas públicas del nivel básico (preescolar, primaria y secundaria).

El conocimiento y la capacitación que tienen son adecuadas para poder desempeñar sus funciones y lograr el alcance de resultados.

- **Adecuado proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados y del cumplimiento de condiciones establecidas**

El proceso actual de monitoreo y seguimiento de metas e indicadores es adecuado y define el cumplimiento y apego a la planeación y programación realizada.

Por la importancia de las acciones y el monto de los recursos, es indispensable realizar un exhaustivo seguimiento de los apoyos brindados, con la finalidad de que cumplan con las condiciones establecidas en materia de seguridad de los alumnos de las escuelas beneficiadas.

- **Impacto positivo en los beneficiarios**

Derivado de las acciones llevadas a cabo en este esquema de apoyo, se pudo observar que el impacto ha sido positivo en la infraestructura de las escuelas públicas de nivel básico beneficiadas.

Oportunidades

- **Definición del proceso y flujograma general del apoyo**

La definición de un proceso general y su flujograma, permitirá visualizar las acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos FAM para este esquema de apoyo.

Se propone considerar el flujograma presentado en esta evaluación de procesos, como punto de partida y a partir de él homologar la operatividad y registrar los cambios que se deban hacer en mejora del proceso.

- **Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y procedimientos a la brevedad.**

La evaluación de procesos realizada, mostró la ausencia del Manual de Procesos y procedimientos, lo que afectó la calificación otorgada y podría comprometer al personal y responsables de las acciones sin tener la normatividad por la que toman las decisiones y realizan las acciones en el componente.

- **Mejora en la comunicación y operación entre las instancias involucradas.**

Es necesario que la comunicación entre las instancias involucradas tenga un proceso de mejora constante, debido a que de las acciones de una depende la conclusión de acciones de la otra instancia.

Al ser únicamente dos instancias involucradas existe la oportunidad de tener una comunicación eficiente.

- **Valoración de la satisfacción de usuarios, como resultado del apoyo.**

Dentro del análisis realizado se detectó que no existe un mecanismo por el cual se pueda medir la satisfacción de los beneficiarios con los apoyos brindados y es importante llevarla a acabo como monitoreo de valoración de acciones y oportunidades de mejora.

Debilidades

- **Manual de procesos y procedimientos en proceso de aprobación.**

La ausencia del Manual de Procesos y procedimientos, no permite validar las acciones que se llevan a cabo respecto a la normatividad vigente, ni permite medir

las responsabilidades que competen a cada instancia y su equilibrio, lo que dificulta la medición del grado de cumplimiento de las acciones ejecutadas por cada instancia.

La falta de un Manual de Procesos afecta de manera directa la delimitación de responsabilidades de los actores involucrados, en el sentido de que la falta de este podría comprometer al personal y los responsables de las acciones ejecutadas sin tener el respaldo de la normatividad que avala la toma de decisiones y realización de acciones en el componente.

- **Ausencia de información respecto de las necesidades generales de las escuelas a las que va dirigido el apoyo.**

El involucramiento de un actor externo a la unidad responsable, específicamente para el desarrollo del Programa General de Obra, imposibilita a la unidad responsable realizar una valoración que eficiente la ejecución de los recursos o redirija acciones en función de las economías que se logren del presupuesto asignado.

Amenazas

- **Dependencia de acciones ejecutadas por actores externos para dar continuidad al proceso**

La dependencia de acciones realizadas por actores externos a la unidad responsable de ejecutar los recursos FAM, genera dificultad en la continuidad de los procesos.

El involucramiento de varios actores implica tener claramente definidas las acciones que corresponden a cada una y sus responsabilidades para evitar que se ponga en riesgo la continuidad de acciones.

Este factor representa una amenaza significativa para la operación del componente.

- **Que futuras evaluaciones o estudios se realicen de manera general al Fondo, y esta acción no permita visualizar los procesos particulares de cada componente de apoyo**

El entendimiento del FAM como un conjunto agregado de sus componentes para efectos de una evaluación impide observar de manera específica la gestión operativa de cada uno de sus componentes, dado que cada uno persigue distintos objetivos bajo esquemas operativos excluyentes entre sí.



Por ello es preciso que se considere a cada uno de los componentes del FAM (Asistencia Social, Infraestructura Educativa para Nivel Básico, Infraestructura Educativa para Nivel Medio Superior y Superior) para ser evaluados o estudiados de forma independiente para que de esa manera, se pueda obtener un mejor panorama de sus fortalezas y debilidades, y del cumplimiento de sus metas y objetivos.

3. Análisis FODA del componente de Infraestructura Educativa Media Superior

A partir del análisis realizado por el equipo evaluador se obtuvo la siguiente Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), correspondiente al componente de Infraestructura Educativa Media Superior, cuyas Unidades Responsables son COBAT y CECyTE, con dependencia del ITIFE para el proceso de cotización de acciones, selección de proveedores y contratación.

Figura 26. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Media Superior



Fuente: elaboración propia.

Descripción del FODA Infraestructura Educativa Media Superior

Fortalezas

- **Instituciones ejecutoras con estructura y normatividad confiable**

Para el componente de Infraestructura Educativa Media Superior COBAT y CECyTE son las unidades responsables, cuya estructura y normatividad son confiables, en el Estado de Tlaxcala. Ambas cuentan con cuerpo de gobierno reconocido por su formación y capacidad y se apegan a su normatividad específica.

Ambas instancias han consolidado sus acciones generando beneficios específicos para los estudiantes.

- **Experiencia operativa de los responsables de los procesos de este esquema de apoyo**

Se pudo comprobar que el personal responsable de COBAT y CECyTE, a quienes corresponde la ejecución de los recursos FAM, cuentan con experiencia en su desempeño. Y por las condiciones especiales en las que se desarrolla su proceso administrativo con la intervención de ITIFE, las capacidades y experiencia operativa de los responsables ha permitido el cumplimiento de las metas y objetivos.

El conocimiento y experiencia que tiene el personal responsable involucrado en este esquema de apoyo, es adecuado para poder desempeñar sus funciones y lograr el alcance de resultados.

- **Adecuado proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados**

El proceso de monitoreo y seguimiento de metas e indicadores en este esquema de apoyo, ha mostrado ser el adecuado y ha permitido el cumplimiento de metas, con apego a la planeación y programación realizada.

Un correcto seguimiento de los apoyos brindados es indispensable, pues contribuye por una parte a la continuidad del apoyo en las instituciones educativas beneficiarias y por otra garantiza la seguridad de los estudiantes con los apoyos otorgados.

- **Impacto positivo en los beneficiarios**

Derivado de la inversión realizada con recursos FAM durante el año 2018, en los planteles del COBAT y CECyTE, se pudo observar la mejora de las condiciones de equipamiento, que contribuye de forma positiva en la formación de los alumnos.

Por ello se valora como fortaleza, que la ejecución de los recursos FAM en el esquema de apoyo a la Infraestructura Educativa Media Superior genera un impacto positivo para sus beneficiarios.

Oportunidades

- **Definición del proceso y flujograma general del esquema de apoyo**

Se requiere definir claramente los procesos y procedimientos de este esquema de apoyo, con la finalidad de que los actores involucrados, tengan certidumbre de las acciones que les corresponde a cada uno de ellos y en base a esta definición se apeguen a su cumplimiento o bien se establezcan las responsabilidades causadas del incumplimiento.

La definición de un proceso general y su flujograma, permitirá visualizar cada acción y actor responsable de llevarlas a cabo. Se podrá observar claramente la importancia de realizar cada procedimiento con el fin de que continúen los procedimientos subsecuentes.

Se propone considerar el flujograma presentado en esta evaluación de procesos, como punto de partida y a partir de él, homologar la operatividad registrando los cambios que se vayan presentando hacer en mejora del proceso.

- **Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y procedimientos a la brevedad**

En este esquema de apoyo, por las particularidades que pudieron observarse en la ejecución de acciones y la corresponsabilidad entre las instancias participantes, es de suma importancia gestionar de manera acelerada, la validación y aprobación de los Manuales de Procesos de cada uno de los participantes, con el fin de apegar sus acciones a la descripción establecida.

La existencia del Manual de Procesos, contribuirá a la toma de decisiones y a la mejora en la ejecución de acciones de este componente de apoyo.

- **Revisión de los procesos y procedimientos del Manual de Procesos sujeto a validación**

Derivado de la problemática encontrada en la articulación, continuidad y suficiencia de los procedimientos, es necesario llevar a cabo una profunda revisión de los procesos y procedimientos contenidos en los manuales de cada instancia participante, una vez que sean validados, para probar que su definición sea adecuada a lo que le corresponde en la práctica, lo que compete a cada una de las instituciones y que no existan vacíos de información que impidan que el proceso fluya adecuadamente.

En caso necesario, escribir los cambios que permitan la adecuada correspondencia de acciones y la fluidez necesaria del proceso.

- **Mejora en la comunicación y operación entre las instancias involucradas**

Es necesario que el esquema de comunicación entre las instancias involucradas, esté sometido a un proceso de mejora constante, debido a que durante la evaluación pudo observarse que esta oportunidad es aplicable para las tres instancias.

Se requiere buscar la forma y método de comunicación que mejor convenga a las instancias involucradas, ya que por la necesaria e intrínseca relación que existe entre ellas, según los lineamientos del Fondo, está comprometida la ejecución de acciones y cumplimiento de metas.

La mejora en la comunicación entre las instancias participantes, puede contribuir a aligerar la dependencia que existe en la operación de este esquema de apoyo.

- **Valoración de los aciertos y oportunidades del proceso entre las tres instancias involucradas**

Dentro del análisis realizado se detectó que no existe un mecanismo por el cual se puedan valorar las acciones que llevan a resultados positivos y las que presentan oportunidades de mejora, por lo que se visualiza como oportunidad la revisión del proceso, destacando las acciones que contribuyen de manera positiva de aquellas que dificultan la continuidad.

Es importante que esta revisión, lleve a una delimitación de responsabilidades y establezca la temporalidad para su ejecución.

Debilidades

- **Manual de procesos y procedimientos en proceso de aprobación**

Durante la evaluación, no se pudieron validar las acciones que se llevan a cabo, respecto de su normatividad vigente, debido a la ausencia del Manual de Procesos y procedimientos.

Esta falta de manuales en las tres instancias no permitió conocer las responsabilidades que competen a cada instancia, su equilibrio y ha dificultado la medición del grado de cumplimiento de las acciones ejecutadas.

La falta de un Manual de Procesos podría comprometer a los responsables de las acciones ejecutadas al no tener el respaldo de la normatividad que avale la toma de decisiones y realización de acciones en el componente.

- **Ausencia de delimitación de responsabilidades y acciones dentro del proceso actual**

El involucramiento de un actor externo a las unidades responsables, requiere de una clara definición de acciones y una clara delimitación de responsabilidades para que el proceso fluya adecuadamente.

Amenazas

- **Dependencia de acciones ejecutadas por actores externos para dar continuidad al proceso**

La dependencia de acciones realizadas por actores externos a las unidades responsables de ejecutar los recursos FAM, para este caso COBAT y CECyTE, genera dificultad en la continuidad de los procesos.

En todo proceso, el involucramiento de varios actores implica un riesgo para la continuidad de acciones cuando no existe una adecuada comunicación, definición de responsabilidades y normatividad que sustente las acciones.

Una eficiente relación entre los involucrados disminuye la amenaza para la operación del componente.

- **Retraso en la entrega de información por parte de los actores externos, que comprometen la ejecución de los recursos**

La información generada por ITIFE es indispensable para dar continuidad a las acciones de COBAT y CECyTE, el retraso en la entrega de esta información genera dificultad, comprometiendo la continuidad de los procesos.

- **Límite de recursos presupuestales para las necesidades existentes**

La posible disminución o desaparición de este esquema de apoyo, compromete las metas y objetivos de mejora de las unidades responsables COBAT y CECyTE.

De acuerdo a la planeación de las dos instituciones educativas, este recurso es una importante contribución a su proceso de mejora y contribuye al logro de metas y objetivos. Su ausencia o disminución del presupuesto compromete los beneficios que se ofrecen a los alumnos de ambas instituciones.

- **Que futuras evaluaciones o estudios se realicen de manera general al Fondo, y esta acción no permita visualizar los procesos particulares de cada componente de apoyo**

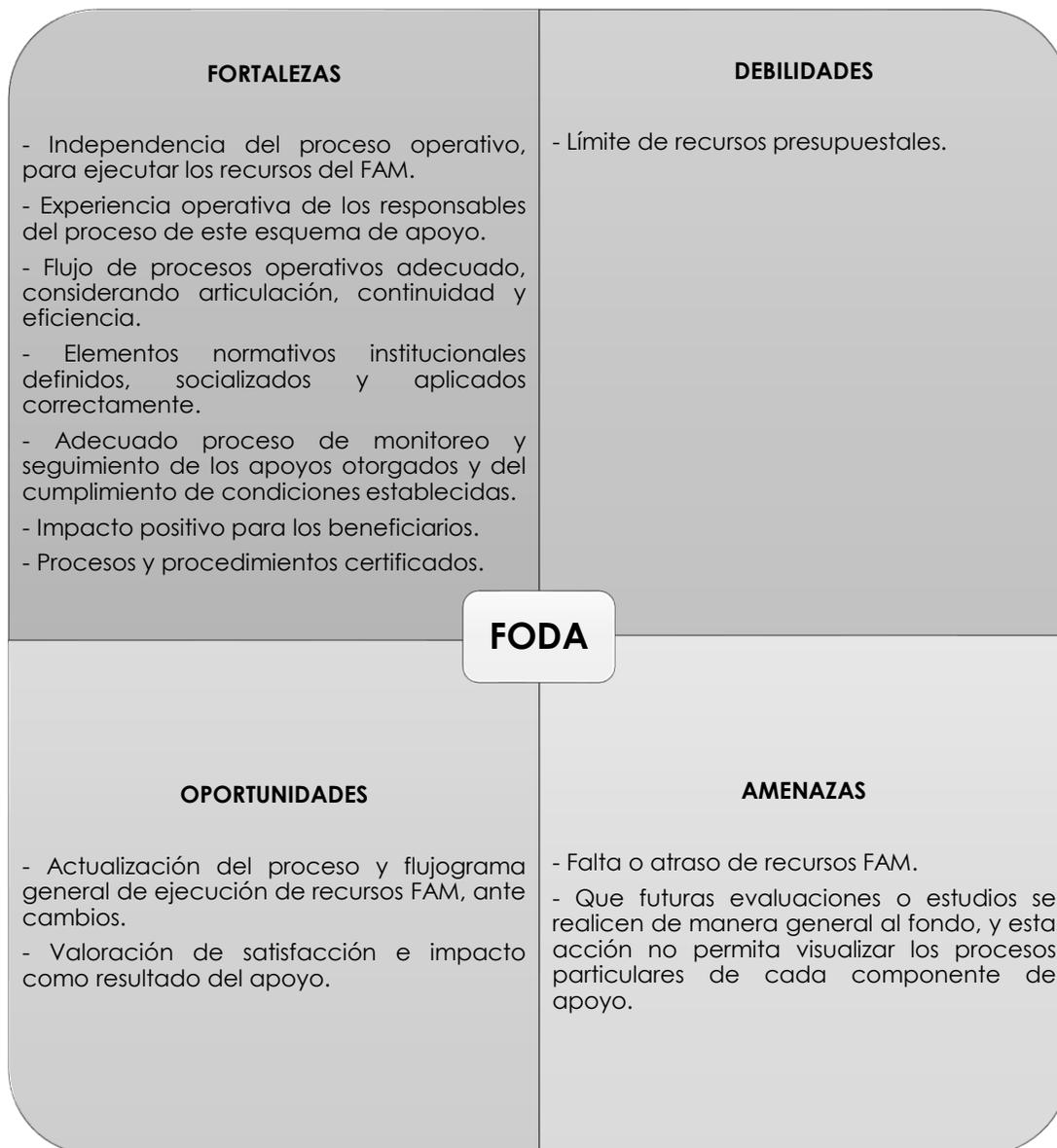
El entendimiento del FAM como un conjunto agregado de sus componentes para efectos de una evaluación impide observar de manera específica la gestión operativa de cada uno de sus componentes, dado que cada uno persigue distintos objetivos bajo esquemas operativos excluyentes entre sí.

Por ello es preciso que se considere a cada uno de los componentes del FAM (Asistencia Social, Infraestructura Educativa para Nivel Básico, Infraestructura Educativa para Nivel Medio Superior y Superior) para ser evaluados o estudiados de forma independiente para que de esa manera, se pueda obtener un mejor panorama de sus fortalezas y debilidades, y del cumplimiento de sus metas y objetivos.

4. Análisis FODA del componente de Infraestructura Educativa Superior

A partir del análisis realizado por el equipo evaluador se obtuvo la siguiente Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), correspondiente al componente de Infraestructura Educativa Superior, cuya Unidad Responsable es la Universidad Autónoma de Tlaxcala UAT.

Figura 27. Análisis FODA del componente Infraestructura Educativa Superior



Fuente: elaboración propia.

Descripción del FODA. Infraestructura Educativa Superior

Fortalezas

- **Independencia de acciones en el proceso operativo para ejecutar los recursos del FAM**

Este componente de Infraestructura Educativa Superior, del Fondo de Aportaciones Múltiples cuenta con la particularidad de ser el único que tiene independencia de acciones para la ejecución de los recursos otorgados.

Al no tener dependencia de otros actores que se involucren en el proceso, deja a cargo de la UAT, toda la responsabilidad de la ejecución de los recursos, lo que les obliga a eficientar sus procesos y ser transparentes en sus acciones.

Esta característica ha permitido tener una adecuada articulación y continuidad de los procesos.

- **Experiencia operativa de los responsables de los procesos de este esquema de apoyo**

Se pudo identificar que los operadores de este componente, cuentan con los conocimientos, capacidades y experiencia para desempeñar plenamente sus funciones, lo que permite la obtención de buenos resultados en la ejecución de los recursos.

El grado de compromiso de los responsables ha permitido traducir los apoyos en beneficios para los estudiantes de la universidad tlaxcalteca.

- **Flujo de procesos operativos adecuado, considerando articulación, continuidad y eficiencia**

Los procesos del componente de infraestructura Educativa Superior muestran una eficiente articulación, que permite la continuidad de los mismos, al tiempo que se minimizan los riesgos de dificultades operativas.

La correcta coordinación entre las áreas involucradas en la Universidad, para llevar a cabo las acciones de mejora en la infraestructura de los planteles de la UAT, permite que los recursos se ejecuten en tiempo y forma.



- **Elementos normativos definidos, socializados y aplicados correctamente**

Los documentos normativos existentes en la UAT, en los que se establecen las acciones a realizar para aplicar los recursos FAM, se observaron consolidados y correspondientes a las acciones realizadas en la operación.

La UAT basa sus acciones en los Lineamientos federales del Fondo, pero más allá de este importante documento, cuenta con elementos normativos donde se definen la mecánica operativa y las acciones a realizar para la ejecución de recursos del Fondo, lo que complementa y define adecuadamente la actuación de la Universidad.

Se pudo comprobar que los responsables operativos se apegan a lo establecido en la documentación normativa, lo cual ha permitido atender a la población objetivo, lo cual se traduce en buenos resultados en materia de asistencia social.

- **Adecuado proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados y del cumplimiento de condiciones establecidas**

En relación al presupuesto asignado al componente, se requiere que el seguimiento que se realice a las acciones que se llevan a cabo con los recursos FAM, se haga de manera eficiente, permitiendo con esto detectar posibles complicaciones que comprometan la continuidad de las acciones.

El monitoreo y seguimiento que lleva a cabo la UAT, ha demostrado ser oportuno y proveer de la información suficiente para atender las supervisiones y auditorías constantes a las que son sujetos.

- **Impacto positivo para los beneficiarios**

Las obras realizadas con recursos FAM, muestran evidencia de que la ejecución de los recursos FAM ha tenido un impacto positivo en la población universitaria, mejorando la calidad de la infraestructura y equipamiento en donde se forman a los estudiantes.

- **Procesos y procedimientos certificados**

La UAT cuenta con una certificación de procesos y procedimientos entre los que se encuentran los de ejecución de los recursos FAM. Esta certificación permite que las acciones que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la UAT, se desarrollen con

eficiencia probada y que se encuentren sujetas a mejoras constantes con el fin de obtener la recertificación anual.

Oportunidades

- **Actualización del proceso y flujograma general del apoyo**

Es importante que la UAT, considere la revisión constante del proceso que lleva a cabo para la ejecución de los recursos del FAM, así como su flujograma, permitiendo con esto la valoración y oportunidad de mejorar las acciones relacionadas con el Fondo que se llevan a cabo en la Universidad.

La revisión constante de los procesos permite valorar la importancia de la mecánica operativa, la responsabilidad de los actores y el efecto que genera el correcto desarrollo de este.

- **Valoración de la satisfacción de usuarios y el impacto como resultado del apoyo**

Como una oportunidad para la UAT, se consideró llevar a cabo la valoración de la satisfacción de los usuarios y beneficiarios de los cambios y apoyos generados a partir de la ejecución de los recursos del FAM.

Sería importante medir la percepción de los usuarios de las obras generadas a partir del apoyo FAM, con el fin de tener evidencia de la mejora desde la perspectiva personal de quien recibe los beneficios.

Así mismo, identificar la mejor forma de medir el impacto en la formación de los estudiantes, una vez concluidas las obras FAM.

Debilidades

- **Límite de recursos presupuestales**

La visión de la universidad, requiere de apoyo y contribución de recursos constante, para lograr la inversión y desarrollo deseado en pro de la formación y capacitación de los estudiantes.

Los límites de recursos generados en la Universidad, obligan a la institución a depender de apoyos como los que ofrece FAM, para alcanzar sus metas. Por ello es importante actuar correctamente para disminuir la probabilidad de no acceder a ese apoyo específico.

Amenazas

- **Falta o atraso de los recursos FAM**

Las obras y acciones consideradas en la planeación de la UAT, dependen de los recursos FAM, por lo que la falta de estos o el atraso en la provisión de estos recursos compromete las acciones de mejora para la Universidad.

Es importante considerar un plan alternativo para situaciones donde pudieran existir retrasos de la disponibilidad de los recursos.

- **Que futuras evaluaciones o estudios se realicen de manera general al Fondo, y esta acción no permita visualizar los procesos particulares de cada componente de apoyo**

El entendimiento del FAM como un conjunto agregado de sus componentes para efectos de una evaluación impide observar de manera específica la gestión operativa de cada uno de sus componentes, dado que cada uno persigue distintos objetivos bajo esquemas operativos excluyentes entre sí.

Por ello es preciso que se considere a cada uno de los componentes del FAM (Asistencia Social, Infraestructura Educativa para Nivel Básico, Infraestructura Educativa para Nivel Medio Superior y Superior) para ser evaluados o estudiados de forma independiente para que de esa manera, se pueda obtener un mejor panorama de sus fortalezas y debilidades, y del cumplimiento de sus metas y objetivos.

5. Recomendaciones y conclusiones

Este apartado presenta las conclusiones de la evaluación, así como también expone las recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora que les sean de utilidad a las Unidades Administrativas para mejorar la gestión operativa.

5.1 Recomendaciones generales

- **Definición de Procesos Independientes, estableciendo sus propios elementos normativos y con ello la separación de acciones por esquema de apoyo**

Se recomienda definir procesos independientes por esquema de apoyo, con el fin de representar de principio a fin, las acciones llevadas a cabo por cada unidad ejecutora receptora de recursos del Fondo, definiendo actores responsables de cada procedimiento, temporalidad para la ejecución de las acciones y las responsabilidades que competen a cada uno de ellos, así como las acciones a llevar a cabo ante posibles incumplimientos.

Se propone tomar como base el proceso general presentado en esta evaluación.

Se deberán hacer revisiones generales al menos una vez al año, para valorar los cambios al proceso y actualizar el flujograma.

- **Realizar reuniones de coordinación entre las Unidades Responsables de los esquemas de apoyo, vinculadas por el recurso FAM**

Se recomienda realizar reuniones de coordinación entre las unidades responsables y ejecutoras de los recursos FAM, donde se expongan las acciones llevadas a cabo, detectando posibles cuellos de botella o procedimientos que dificulten la continuidad del proceso.

Así mismo, es importante que se coordinen reuniones periódicas entre los actores involucrados en la ejecución de un esquema de apoyo, con el fin de exponer la operación interna que se lleva a cabo en cada una de las dependencias y

- **Clasificación de procesos administrativos y sustantivos del proceso general que se establezca o para cada uno de los procesos por esquema de apoyo, que permitan asignar la importancia respecto uno del otro**

Cada unidad responsable y ejecutora deberá clasificar sus procesos de acuerdo a su función, con el fin de priorizar los tiempos y recursos en aquellos que son sustantivos para la ejecución de los recursos.

- **Gestionar la validación y aprobación de los manuales de procesos y procedimientos de las unidades responsables y ejecutoras que no cuentan con ellos**

Se recomienda a cada unidad ejecutora gestionar a la brevedad ante la instancia competente, la validación y aprobación de su Manual de Procesos, con el fin de formalizar las acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos del Fondo y asegurar su continuidad operativa.

Se propone que la estructura mínima a considerar sea la siguiente:

1. Portada
 2. Índice
 3. Introducción
 4. Objetivo del Manual
 5. Marco Jurídico
 6. Descripción de los procesos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
 7. Descripción de los procedimientos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
 8. Flujograma general
 9. Anexos
 10. Referencias
- **Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos**

Se recomienda dar continuidad al seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos, como una acción que otorgue transparencia. Se propone documentar los resultados del seguimiento y monitoreo para validar sus acciones.

- **Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los beneficiarios del Fondo y considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua**

Las unidades ejecutoras que no llevan a cabo esta práctica, deberán considerar el establecimiento de un mecanismo que permita conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios, la calidad de las acciones realizadas por la unidad ejecutora y a partir de esta información, definir estrategias de mejora para eficientar su proceso de manera constante.

Se recomienda realizar las siguientes acciones para obtener la información sobre la satisfacción de los usuarios:

- Definición de la muestra representativa
- Diseño de los instrumentos de levantamiento de información
- Selección de medios para el levantamiento de información
- Levantamiento de información
- Análisis de información

- **Revisión y validación del sistema de indicadores actual**

Un sistema de indicadores debe evaluar no sólo el cumplimiento de las acciones programadas para dar cumplimiento a los fines del Fondo en un ciclo específico, sino también el logro de resultados y alcance de metas.

Se debe considerar que un indicador, es una herramienta de evaluación y apoyo a la decisión, que permite medir una situación en un instante concreto o su tendencia a lo largo del tiempo.

La propuesta de IEXE, es que los indicadores pasen por un proceso de revisión constante, al menos contengan las siguientes características:

- Válidos: representa la medición exacta de un comportamiento
- Confiables: que se entienda de la misma forma, por diferentes observadores
- Precisos: definido en términos operacionalmente claros
- Medibles: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles
- Oportunos: que aporte una medida en intervalos específicos de tiempo de acuerdo a las metas y actividades del programa

- Objetivos: que su medición no esté sujeta a criterios de los ejecutores o evaluadores
- Comparables: que permitan una contrastación entre ellos a través del tiempo.
- Únicos: al menos deberá haber un indicador para cada resultado esperado

5.2 Recomendaciones del componente Asistencia Social

- **Establecer que el tiempo de operación de los comités escolares supere la duración de un ciclo escolar**

La renovación constante provoca que se pierda continuidad en el seguimiento de la implementación del esquema de apoyo.

Por lo tanto, se sugiere realizar una ampliación del tiempo de operación de los comités escolares.

- **Establecer canales de comunicación eficientes entre los operadores del esquema de apoyo y los comités escolares para un apropiado seguimiento y monitoreo de las metas y objetivos**

De acuerdo a lo observado durante el trabajo de campo, se pudo evidenciar deficiencia en los canales de comunicación entre los comités escolares y los operadores del esquema de apoyo, lo cual dificulta la adecuada ejecución.

Por tanto, se recomienda la generación de un sistema institucionalizado de comunicación a través de enlaces que permitan la mejora del seguimiento y monitoreo.

- **Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos**

Se recomienda dar continuidad al seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos, como una acción que otorgue transparencia. Se propone documentar los resultados del seguimiento y monitoreo para validar sus acciones.

5.3 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Básica

- **Gestionar la validación y aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos**

Se recomienda a ITIFE gestionar a la brevedad ante la instancia competente, la validación y aprobación de su Manual de Procesos, con el fin de formalizar las acciones que se llevan a cabo para ejecutar los recursos del Fondo.

La ausencia de este importante documento, representa un compromiso para quienes ejecutan las acciones, al no tener el marco normativo que valide la ejecución de acciones.

Se propone revisar que la estructura mínima del manual sea la siguiente:

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo del Manual
5. Marco Jurídico
6. Descripción de los procesos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
7. Descripción de los procedimientos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
8. Flujograma general
9. Anexos
10. Referencias

- **Realizar reuniones entre los actores involucrados en el esquema de apoyo**

De acuerdo a la evidencia, se recomienda establecer reuniones donde se conjunten los actores involucrados con el fin de mantenerse informados respecto de las acciones que se están llevando a cabo, la ejecución de los recursos y posibles cuellos de botella que se presenten en el proceso.

- **Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos**

Se recomienda dar continuidad al seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos, como una acción que otorgue transparencia. Se propone documentar los resultados del seguimiento y monitoreo para validar sus acciones.

- **Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los usuarios y beneficiarios de las obras el cumplimiento y desempeño de los recursos**

Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los usuarios y beneficiarios de las obras y acciones realizadas con recursos FAM en este esquema de apoyo.

Se recomienda considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.

5.3 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Media Superior

- **Definición del proceso y flujograma general del esquema de apoyo**

Se recomienda definir claramente los procesos y procedimientos de este esquema de apoyo, con la finalidad de que los actores involucrados, tengan certidumbre de las acciones que les corresponde a cada uno de ellos y en base a esta definición se apeguen a su cumplimiento o bien se establezcan las responsabilidades causadas del incumplimiento.

La definición de un proceso y su flujograma, permitirá visualizar cada acción y actor responsable de llevarlas a cabo. Se podrá observar claramente la importancia de realizar cada procedimiento con el fin de que continúen los procedimientos subsecuentes.

Se propone considerar el flujograma presentado en esta evaluación de procesos, como punto de partida y a partir de él, homologar la operatividad registrando los cambios que se vayan presentando hacer en mejora del proceso.

- **Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y procedimientos a la brevedad**

Se recomienda gestionar de manera acelerada, la validación y aprobación de los Manuales de Procesos de cada uno de los participantes, con el fin de apegar sus acciones a la descripción establecida.

La existencia del Manual de Procesos, contribuirá a la toma de decisiones y a la mejora en la ejecución de acciones de este componente de apoyo.

La ausencia de este importante documento, representa un compromiso para quienes ejecutan las acciones, al no tener el marco normativo que valide la ejecución de acciones.

Se propone revisar que la estructura mínima del manual sea la siguiente:

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo del Manual
5. Marco Jurídico
6. Descripción de los procesos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
7. Descripción de los procedimientos del esquema de apoyo para ejecutar los recursos del fondo
8. Flujograma general
9. Anexos
10. Referencias

- **Revisión de los procesos y procedimientos del Manual de Procesos sujeto a validación**

Derivado de la problemática encontrada en la articulación, continuidad y suficiencia de los procedimientos, es necesario llevar a cabo una profunda revisión de los procesos y procedimientos contenidos en los manuales de cada instancia participante, una vez que sean validados, para probar que su definición sea adecuada a lo que le corresponde en la práctica, lo que compete a cada una de las instituciones y que no existan vacíos de información que impidan que el proceso fluya adecuadamente.

En caso necesario, escribir los cambios que permitan la adecuada correspondencia de acciones y la fluidez necesaria del proceso.

- **Mejorar la articulación de procedimientos**

Se recomienda coordinar la ejecución de acciones que vinculan a los actores, con el fin de lograr la correcta articulación de los procesos y procedimientos. Previendo situaciones que retrasen o comprometan la consecución de los siguientes procedimientos.

La correcta articulación de los procedimientos del componente conllevará al eficiente cumplimiento de metas y por ende la ejecución de los recursos.

- **Mejora en la comunicación y operación entre las instancias involucradas**

Es necesario que el esquema de comunicación entre las instancias involucradas, esté sometido a un proceso de mejora constante, debido a que durante la evaluación pudo observarse que esta oportunidad es aplicable para las tres instancias.

Se requiere buscar la forma y método de comunicación que mejor convenga a las instancias involucradas, ya que por la necesaria e intrínseca relación que existe entre ellas, según los lineamientos del Fondo, está comprometida la ejecución de acciones y cumplimiento de metas.

La mejora en la comunicación entre las instancias participantes, puede contribuir a aligerar la dependencia que existe en la operación de este esquema de apoyo.

- **Formalizar los documentos por medio de los cuales se realiza la comunicación y entrega de información entre las instancias involucradas.**

Se recomienda que en el proceso de selección de proveedores que vincule al COBAT y al CECyTE se definan los documentos y medios a través de los cuales se entrega, solicita y reporta información relevante del proceso.

Esta acción puede evitar retrasos o comprometer los recursos a ejecutar y la correcta comprobación de los mismos.

5.4 Recomendaciones del componente Infraestructura Educativa Superior

- **Valorar la satisfacción e impacto como resultado del apoyo**

Se recomienda medir la percepción de los usuarios de las obras generadas a partir del apoyo FAM, con el fin de tener evidencia de la mejora desde la perspectiva personal de quien recibe los beneficios.

Implementar un mecanismo que permita conocer la satisfacción de los usuarios y beneficiarios de las obras y acciones realizadas con recursos FAM en este esquema de apoyo.

Se podrán considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.

Se recomienda realizar las siguientes acciones para obtener la información sobre la satisfacción de los usuarios:

- Definición de la muestra representativa
- Diseño de los instrumentos de levantamiento de información
- Selección de medios para el levantamiento de información
- Levantamiento de información
- Análisis de información

- **Continuar con el sistema de seguimiento y monitoreo periódico para verificar el cumplimiento y desempeño de los recursos**

Se recomienda dar continuidad al seguimiento y monitoreo de la ejecución de los recursos, como una acción que otorgue transparencia.

Se propone documentar los resultados del seguimiento y monitoreo para validar sus acciones.

- **Revisar y actualizar los documentos normativos existentes**

Dentro de su esquema de certificación de la UAT, se lleva a cabo una constante revisión y actualización de sus procesos y procedimientos, así mismo se recomienda realizar revisiones y actualizaciones de sus documentos normativos involucrados en el desempeño de los recursos FAM.

Esta recomendación busca específicamente mantener vigentes los elementos normativos respecto de la práctica.

5.5 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 de resultados y el 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 muestra 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 mejorarían su desempeño, disminuyendo riesgos y amenazas.

Particularmente se puede establecer:

- Cuenta con procesos 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 por ciento de eficacia, un 90 por ciento de suficiencia y un 90 por ciento 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.

5.6 Validación general de las Hipótesis del FAM

- Se acepta **H1**. Los procesos que integran la gestión operativa de FAM, es eficaz para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H2**. Los procesos operativos del FAM son suficientes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H3**. Los procesos operativos del Fondo son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Respecto a **H4**. No se valida esta hipótesis para el FAM, dado que si se encontraron problemas o limitantes normativos para la operación del Fondo.

5.6.1 Validación de las Hipótesis del Componente de Asistencia Social

De acuerdo a lo observado por el equipo evaluador conforme a los procesos del componente de Asistencia Social del FAM, podemos concluir que:

- Se acepta **H1**. Los procesos que integran la gestión operativa del componente de Asistencia Social, es eficaz para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H2**. Los procesos operativos del componente de Asistencia Social son suficientes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H3**. Los procesos operativos del componente de Asistencia Social son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H4**. La normativa vigente para el componente de Asistencia Social no presenta ninguna limitante que repercuta en la operación del mismo.

5.6.2 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Básico

De acuerdo a lo observado por el equipo evaluador conforme a los procesos del componente de Infraestructura Educativa para nivel Básico del FAM, podemos concluir que:

- Se acepta **H1**. Los procesos que integran la gestión operativa del componente de IEB, es eficaz para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H2**. Los procesos operativos del componente de IEB son suficientes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H3**. Los procesos operativos del componente de IEB son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Respecto a **H4**. Se rechaza la hipótesis, esto se debe a que se encontraron limitantes normativas que limitan la operación del componente. Esto es debido en gran medida a la ausencia de un Manual de Procesos y Procedimientos propio para el componente que delimite las responsabilidades de las dos instancias involucradas en la operación de este componente (ITIFE y USET).

5.6.3 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Media Superior

De acuerdo a lo observado por el equipo evaluador conforme a los procesos del componente de Infraestructura Educativa Media Superior del FAM, podemos concluir que:

- No se acepta **H1**. Los procesos que integran la gestión operativa del Componente de IEMS, presentan dependencia y limitantes para el logro de sus objetivos, pese a que se cumplen cabalmente. Dado a que el componente toma como base los lineamientos federales del FAM, pero las instancias participantes (COBAT, CECyTE e ITIFE) no cuentan con Manuales de Procesos vigentes y autorizados, donde se establezcan adecuadamente los procesos que se llevan a cabo.
- Se acepta **H2**. Los procesos operativos del componente son suficientes para el logro de sus objetivos. Debido a que existe conocimiento del proceso que se debe llevar a cabo por todos los involucrados en COBAT, CECYTE e ITIFE que participan en la operación de este esquema.

- Se acepta **H3**. Los procesos operativos del componente son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Referente a la **H4**. No se valida esta hipótesis para el componente, dado que si se encontraron problemas o limitantes normativos para su operación. Los procedimientos que no muestran eficiencia, son principalmente los que lleva a cabo la instancia vinculada (selección de proveedores y entrega de expedientes), poniendo en riesgo la ejecución de los recursos.

5.6.4 Validación de las Hipótesis del Componente de Infraestructura Educativa Superior

Como parte de la metodología empleada por el equipo evaluador para la Evaluación de Procesos al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) en su componente de Infraestructura Educativa para nivel Superior (IES), se plantearon cuatro hipótesis para poder medir el grado de suficiencia, pertinencia y eficacia de cada uno de los componentes de la presente evaluación.

Los resultados obtenidos fueron:

- Se acepta **H1**. Los procesos que integran la gestión operativa del componente de IES, son eficaces para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H2**. Los procesos operativos del componente de IES son suficientes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H3**. Los procesos operativos del componente de IES son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Se acepta **H4**. No existen limitantes normativas que afecten la operatividad de los procesos del componente IES.

Con lo anterior se concluye que los procesos del componente de Infraestructura Educativa Superior del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM-IES) es óptimo para el logro de las metas y objetivos que se planteen. Esto no descarta la posibilidad de implementar acciones de mejora para mejorar la gestión operativa del componente.

Anexos

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

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 33
	Institución	DIF, ITIFE, COBAT, CECyTE y UAT
	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	administracion@itife.gob.mx y itifetlaxcala@hotmail.com
	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 Desolando, CE-CyTE
	Teléfono de contacto	4689200
	Correo electrónico de contacto	planeacionyevaluacion@ce-cytlax.edu.mx



	Objetivo general del Fondo	<p>Los objetivos del Fondo se dividen de acuerdo al esquema de apoyo.</p> <p>Asistencia Social</p> <p>Infraestructura Educativa de nivel básico</p> <p>Infraestructura Educativa de nivel medio superior</p> <p>Infraestructura Educativa de nivel superior</p>
Objetivos	Principal Normatividad	<p>Lineamientos de operación establecidos a nivel federal</p> <p>Ley de Coordinación Fiscal</p>
	Eje del PND con el que está alineado	<p>Meta Nacional 2: México Incluyente.</p> <p>Meta Nacional 3: México Próspero.</p> <p>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".</p>
	Objetivo del PND con el que está alineado	<p>2. México incluyente</p> <p>Objetivo 2.1 garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población</p> <p>3. México con educación de calidad</p> <p>Objetivo 3.1. Desarrollar el potencial humano e los mexicanos con educación de calidad.</p> <p>Objetivo 3.2. Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema Educativo.</p> <p>Objetivo 3.3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.</p> <p>Objetivo 3.4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.</p> <p>Objetivo 3.5. Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.</p>



Tema del PND con el que está alineado		
Objetivos	Programa (Sectorial de Educación y Desarrollo Social)	Programa Sectorial de Educación y Programa Sectorial de Desarrollo Social Visión 2018.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	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
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	1. Indicador. Porcentaje de personas con inseguridad alimentaria atendidas con insumos alimentarios bajo esquemas de calidad nutricia
Propósito del Fondo		
Población potencial	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
Población objetivo	Definición	ITIFE. Alumnos de nivel básico, media superior y superior del Estado de Tlaxcala COBAT. 30% de la población potencial. CECyTE. 30% de la población potencial.



		UAT. Alumnos inscritos PE de calidad.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	ITIFE 1900 Planteles COBAT. 15,888 personas CECyTE. 15,888 personas UAT. 11560 personas
Población atendida	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
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	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.
	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.
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Tlaxcala
Focalización	Unidad territorial del programa	Entidad Federativa

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos.

Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

Procesos operativos del FAM	
Proceso del componente Asistencia Social - DIF	<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>
Proceso del componente de Infraestructura Educativa nivel básico - ITIFE	<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>
Proceso del componente de Infraestructura Educativa medio superior - COBAT y CECyTE	<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 tres diagramas específicos de acciones en base a la información levantada y el análisis de sus documentos normativos.</p>
Proceso del componente de Infraestructura Educativa superior - UAT	<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>



Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Asistencia Social

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador	
<p>Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.</p>	1	El DIF realiza la revisión de información histórica de apoyos otorgados y realiza la planeación de acciones.	
	2	Se presenta la planeación a Dirección General del DIF estatal para su aprobación.	
	3	La SHCP publica en el DOF el monto de recursos para AS de FAM autorizados para Tlaxcala.	
	4	DIF Nacional informa mediante oficio el monto de recursos FAM autorizado para el estado de Tlaxcala.	
	5	DIF estatal ajusta la planeación en función del presupuesto autorizado.	
	6	Se autoriza la planeación ajustada por la SPF del Gobierno del Estado mediante oficio.	
<p>Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.</p>	7	DIF del estado de Tlaxcala emite convocatoria para nuevas escuelas que deseen recibir apoyo	
<p>Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.</p>	8	Las solicitudes de apoyo son enviadas por las escuelas interesadas y son recibidas por el área administrativa de DIF.	
	<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado</p>	9	El área correspondiente del DIF estatal evalúa las solicitudes e informa a las escuelas



Selección de beneficiarios y proveedores	por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.		solicitantes la resolución de la solicitud, a través de los DIF municipales. Las solicitudes son aprobadas en función del monto de recursos otorgado para el año en curso.
	Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.	10	Una vez autorizada la planeación, el DIF estatal elabora las bases y anexos técnicos, donde se describen los bienes a adquirir con recursos FAM, y los términos y condiciones a cumplir por los proveedores, para poder otorgar los apoyos que a este componente corresponden.
		11	El DIF estatal solicita a la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado llevar a cabo el proceso de selección de proveedores de acuerdo a la normatividad aplicable (invitación, licitación o adjudicación directa) y elaborar el contrato entre el DIF estatal y los proveedores seleccionados. El DIF estatal, firma el contrato.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.		N/A	
Distribución y entrega de bienes	Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto	12	Inicia la distribución de bienes por parte de los proveedores, para escuelas y familias beneficiarias.



	donde se encuentran los beneficiarios del fondo.		
	Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	13	Las escuelas y familias beneficiarias inician la recepción de apoyos. Los recursos son ejecutados conforme a la calendarización aprobada hasta la terminación del ejercicio fiscal y los recursos
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		14	El DIF da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones, así mismo realiza el reporte mensual de avances y alcance de metas.
		15	El DIF realiza reporte trimestral y anual de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.		N/A	
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		16	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos			
Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del		17	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos



fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.		
---	--	--

Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Básica

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.	1	La SPF publica el techo presupuestal de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	2	La SPF informa a USET el monto de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	3	La USET realiza el Programa General de Obra (PGO) que es entregado a ITIFE.
	4	El ITIFE solicita autorización del Programa General de Obra, a su Junta de Gobierno.
Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.	N/A	
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.	N/A	
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.	5	La USET realiza la selección de escuelas beneficiarias en base al monto de recursos FAM autorizado para el estado de Tlaxcala.
Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.	6	El área de proyectos de ITIFE lleva a cabo estudios y trámites de permisos y remite a las áreas correspondientes en función del tipo de acción: equipamiento u obra.
	7	Para bienes, el área de Recursos Materiales de ITIFE procede para la adquisición.



	8	Para obras, el área de Costos de ITIFE procede para la contratación. El área jurídica realiza la contratación y abre expediente
	9	Cada área correspondiente lleva a cabo la supervisión y realiza las solicitudes de pago.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.	N/A	
Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.	N/A	
Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	10	Cada área correspondiente solicita la entrega de bienes o el inicio de ejecución de obras. Los recursos son ejecutados conforme al contrato y avance de obras.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	11	Cada área correspondiente, da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones, así mismo realiza el reporte mensual de avances y alcance de metas.
	12	El Departamento Administrativo de ITIFE realiza pagos y finiquito y reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública. El área Jurídica de ITIFE cierra expedientes.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.	N/A	
Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	13	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		



Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.	14	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos
--	-----------	---

Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Media Superior

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.	1	El proceso inicia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el monto de recursos FAM autorizados para el Estado de Tlaxcala.
		Los Directores de los planteles de COBAT y CECyTE presentan listado de necesidades de los planteles a su cargo y solicitan apoyo para su atención.
	2	La USET informa a COBAT y CECyTE el monto de recursos FAM otorgados para este esquema de apoyo.
	3	SPF distribuye recursos a cada Unidad Responsable (COBAT y CECyTE).
4	COBAT y CECyTE aperturan cuentas para recibir recursos FAM.	
Difusión del programa: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.	N/A	
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.	5	Los Directores de los Planteles de COBAT y CECyTE presentan a sus Direcciones Generales sus solicitudes de apoyo con base en necesidades de sus planteles. Las Direcciones Generales de las dos instituciones educativas realizan diagnósticos y determinan



		acciones a realizar con base en solicitudes de apoyo presentadas y presupuesto FAM.
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.</p>	6	COBAT y CECyTE realizan la selección de beneficiarios y acciones, en base a las necesidades de los planteles y solicitudes de apoyo presentadas.
	7	COBAT y CECyTE, solicitan autorización de la selección a sus Direcciones Generales y en el caso de CECyTE a su Junta de Gobierno para aprobación. Los Programas de acción aprobados se presentan a USET.
<p>Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.</p>	8	COBAT y CECyTE solicitan a ITIFE cotización de acciones a realizar.
	9	ITIFE realiza cotización y entrega mediante oficio a COBAT y CECyTE.
	10	ITIFE realiza convenio de colaboración con COBAT y CECyTE. Cada institución educativa firma convenio con ITIFE.
	11	ITIFE inicia proceso de licitación y contratación de proveedores y contratistas.
	12	ITIFE distribuye a sus diferentes áreas para la elaboración de contratos y firma de contratos entre ITIFE y proveedores y constructores.
	13	ITIFE elabora expediente y envía a COBAT y CECyTE para su información y posterior pago comprometido.
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.</p>	N/A	
<p>Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su</p>	14	Inicia la provisión de bienes y servicios por parte de los



posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.		proveedores en los planteles COBAT y CECyTE.
Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	15	Da inicio la entrega de equipos o ejecución de obras contratadas en los planteles COBAT y CECyTE. Los recursos se van ejecutando conforme al contrato y avance de obras.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	16	ITIFE tiene la responsabilidad de hacer seguimiento y supervisión de entrega de bienes y avance de obras. Cada institución da seguimiento, con personal interno, de la ejecución de acciones.
	17	Los Departamentos Administrativos de COBAT y CECyTE realizan pagos y finiquitos.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.	N/A	
Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	18	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.	19	COBAT y CECyTE realizan reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y RFT y en la Cuenta Pública. El área Jurídica de ITIFE cierra expedientes.
	20	ASF/OFS del Estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos.



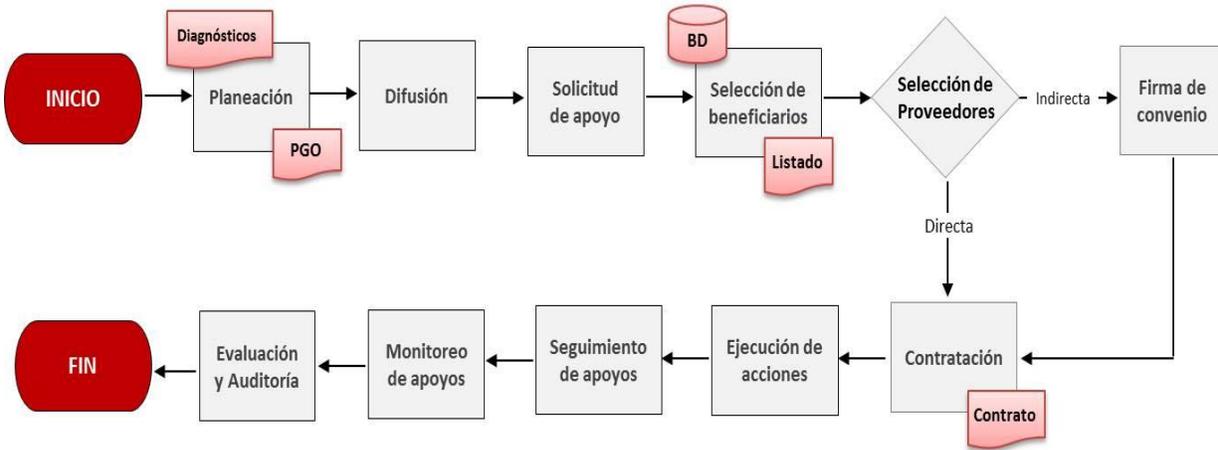
Ficha de identificación y equivalencia de procesos. Infraestructura Educativa Superior

Modelo general de procesos		Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación. Procedimiento en el cual se estipulan las acciones que se llevarán a cabo con recursos del FAM, las metas e indicadores de su cumplimiento.		1	La SHCP publica en el DOF el monto de recursos para IES de FAM autorizados para Tlaxcala.
		2	UAT realiza Propuesta General de Acciones de acuerdo a sus necesidades y al PFCE para solicitar apoyo.
Difusión: Procedimiento mediante el cual se informa sobre las principales características del apoyo y requisitos para solicitar el apoyo, dirigido hacia un público determinado.		3	SEP publica convocatoria para acceder a recursos federales FAM. Participan la SES y DGESEU en la convocatoria.
Solicitud de apoyos: Procedimiento que conlleva acciones de los interesados en acceder a los apoyos del fondo.		4	UAT presenta a DGESEU su solicitud de apoyo y entrega Propuesta General de Acciones.
		5	La DGESEU recibe propuesta de UAT para análisis y selección de obras a realizar.
Selección de beneficiarios y proveedores	Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el número de apoyos a otorgar en el año fiscal correspondiente.	6	La DGESEU solicita a UAT la ratificación o rectificación de obras, en base a sus prioridades y los recursos FAM autorizados.
		7	La Dirección de Planeación Institucional de UAT presenta documento de ratificación o rectificación.
		8	DGESEU autoriza Programa de Obra de UAT.
	Selección de proveedores: Acciones y mecanismos a través de los cuales se seleccionan a los proveedores de bienes para otorgar los apoyos a los beneficiarios.	9	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT realiza proceso de licitación y contratación.
	10	Se firman contratos con los constructores y proveedores seleccionados.	



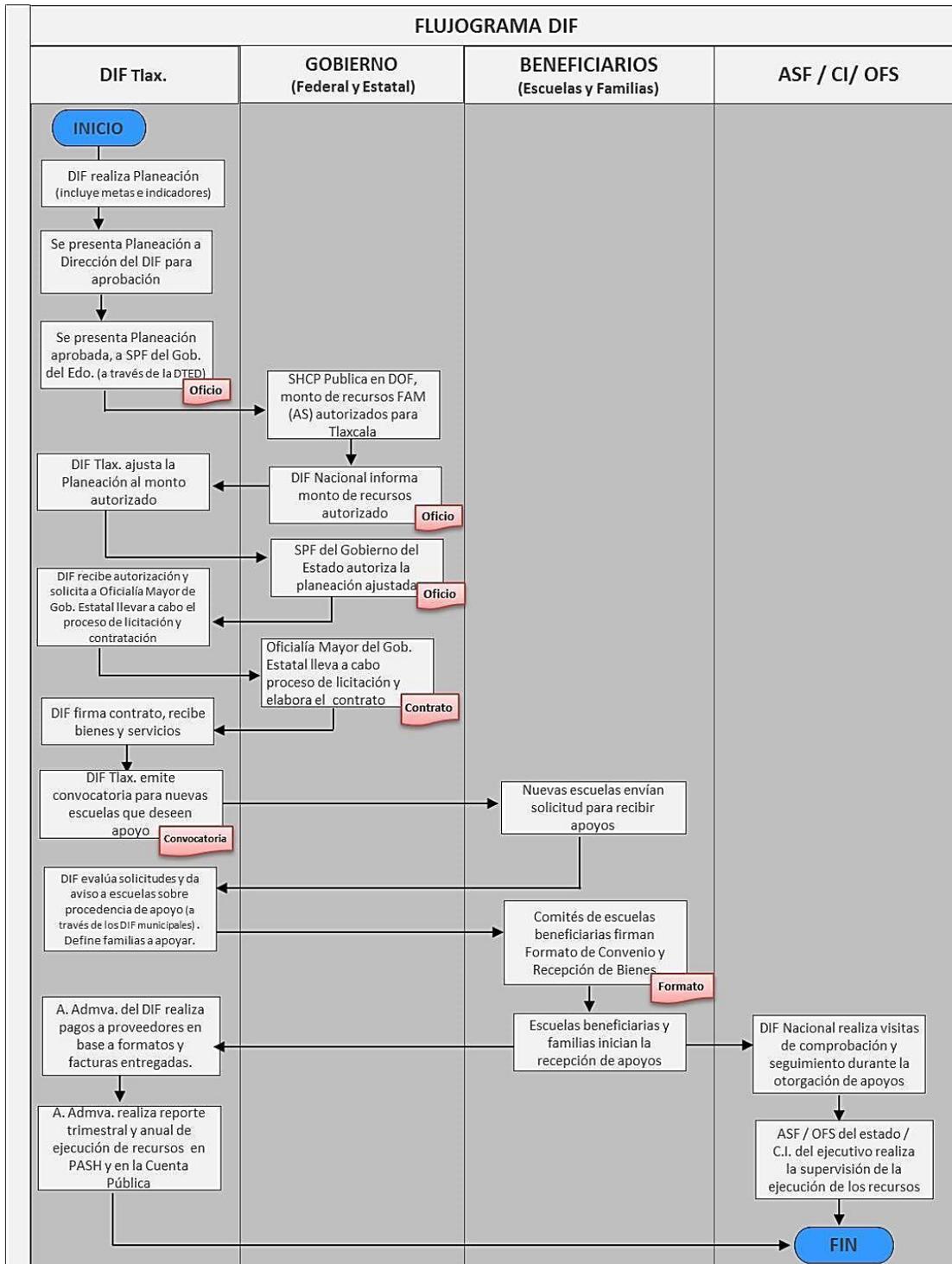
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del fondo.	N/A	
Distribución de bienes: Procedimiento a través del cual se distribuyen los bienes para su posterior entrega al punto donde se encuentran los beneficiarios del fondo.	11	Se lleva a cabo el inicio de las obras o provisión de bienes.
Entrega de apoyos: Procedimiento en el que se llevan a cabo las acciones que consolidan el apoyo en el destino final (en donde se encuentra el beneficiario).	12	Inician obras de construcción e instalación de bienes contratados.
	13	La Secretaría Administrativa de UAT realiza pagos y finiquito con base a avance de obras.
	14	La Dirección de Planeación Institucional de UAT, realiza Acta Entrega Recepción contra entrega de la obra finalizada.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	15	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT realiza seguimiento y reporte de acciones.
	16	La Dirección de Planeación Institucional de la UAT y el Área Administrativa realiza reportes trimestrales y anuales de ejecución de recursos en PASH y en cuentas públicas.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del fondo.	N/A	
Evaluación: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	17	Este proceso se lleva a cabo al finalizar la ejecución de los recursos y se evalúa a los beneficiarios del fondo.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Transparencia y rendición de cuentas: Procedimiento por medio del que se comprueba la ejecución de los recursos del fondo y se cumple con la supervisión de instancias federales.	18	ASF/OFS del estado/C.I. del ejecutivo y TESOFE realiza la supervisión de la ejecución de los recursos

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



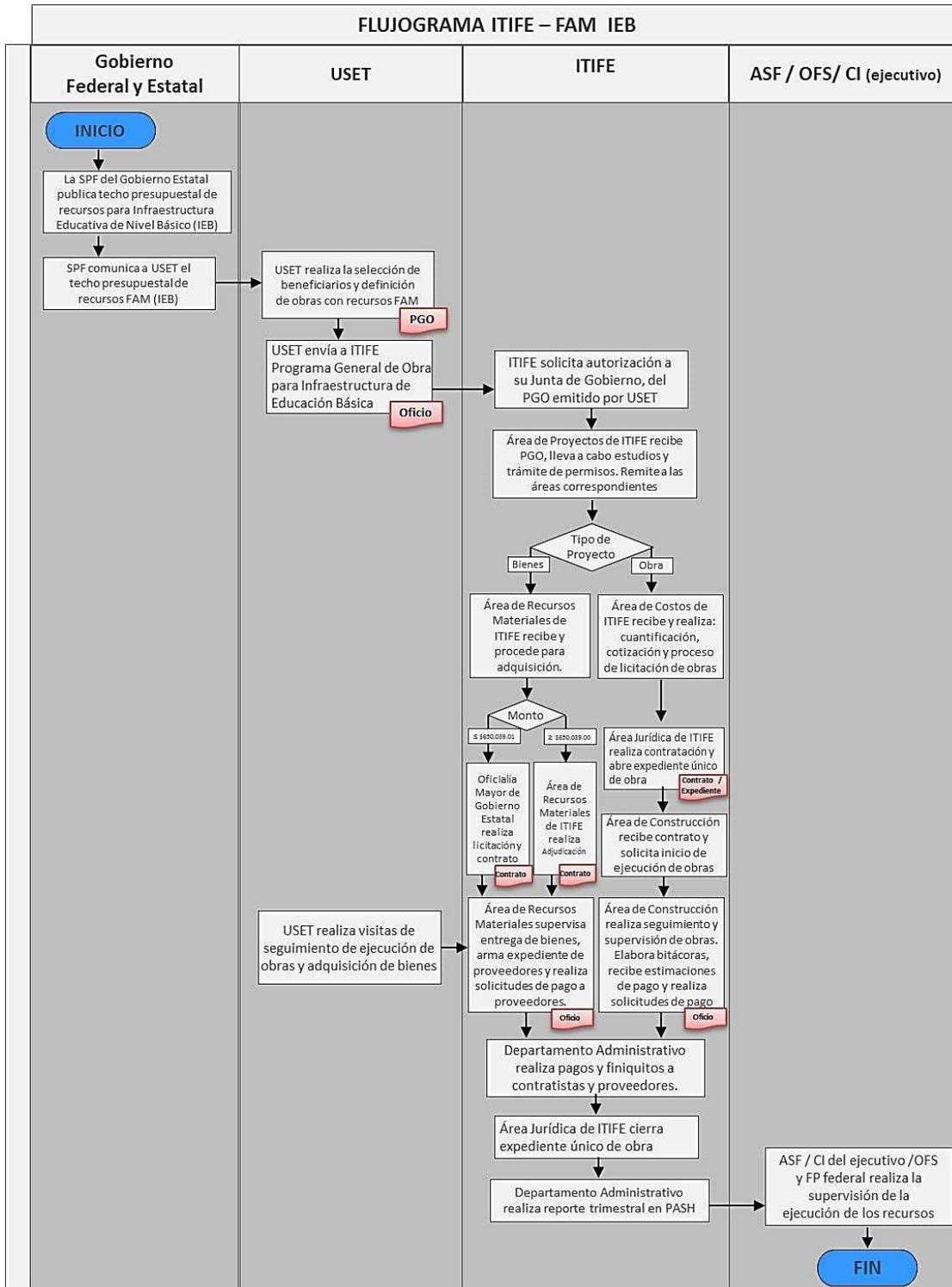


Flujograma Asistencia Social (AS)-DIF



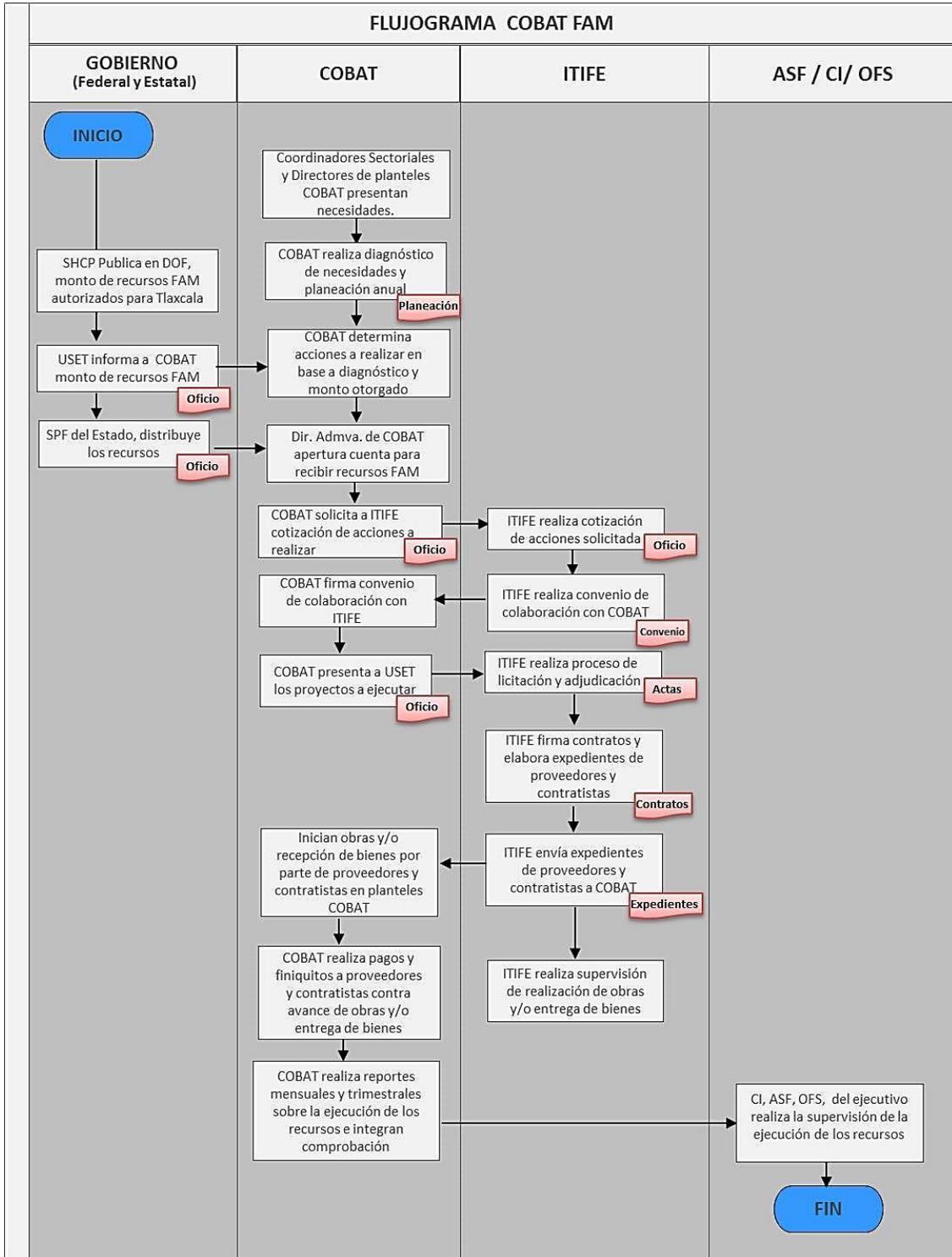


Flujograma Infraestructura Educativa Básica (IEB)- ITIFE



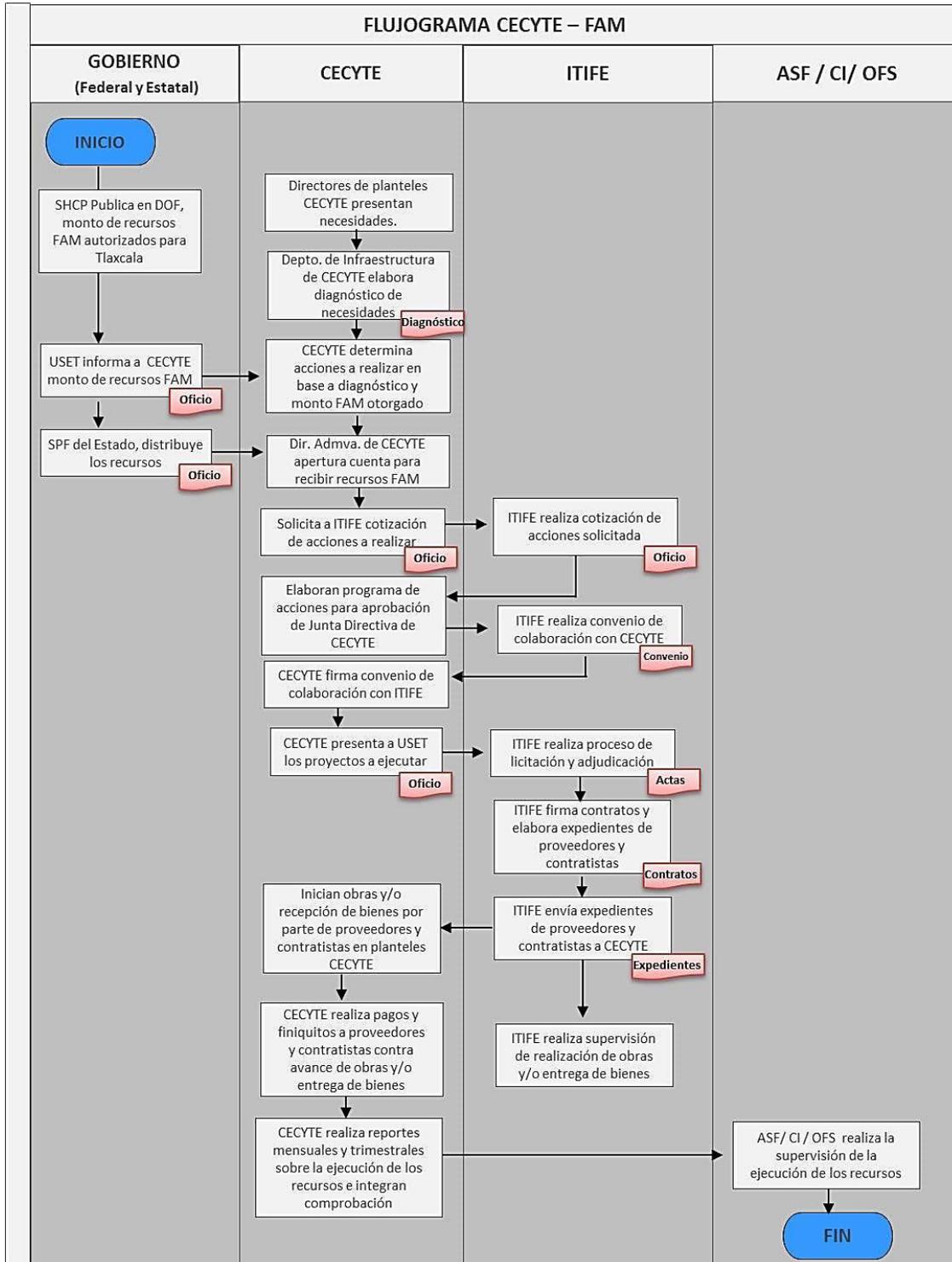


Flujograma Infraestructura Educativa Media Superior (IEMS)- COBAT



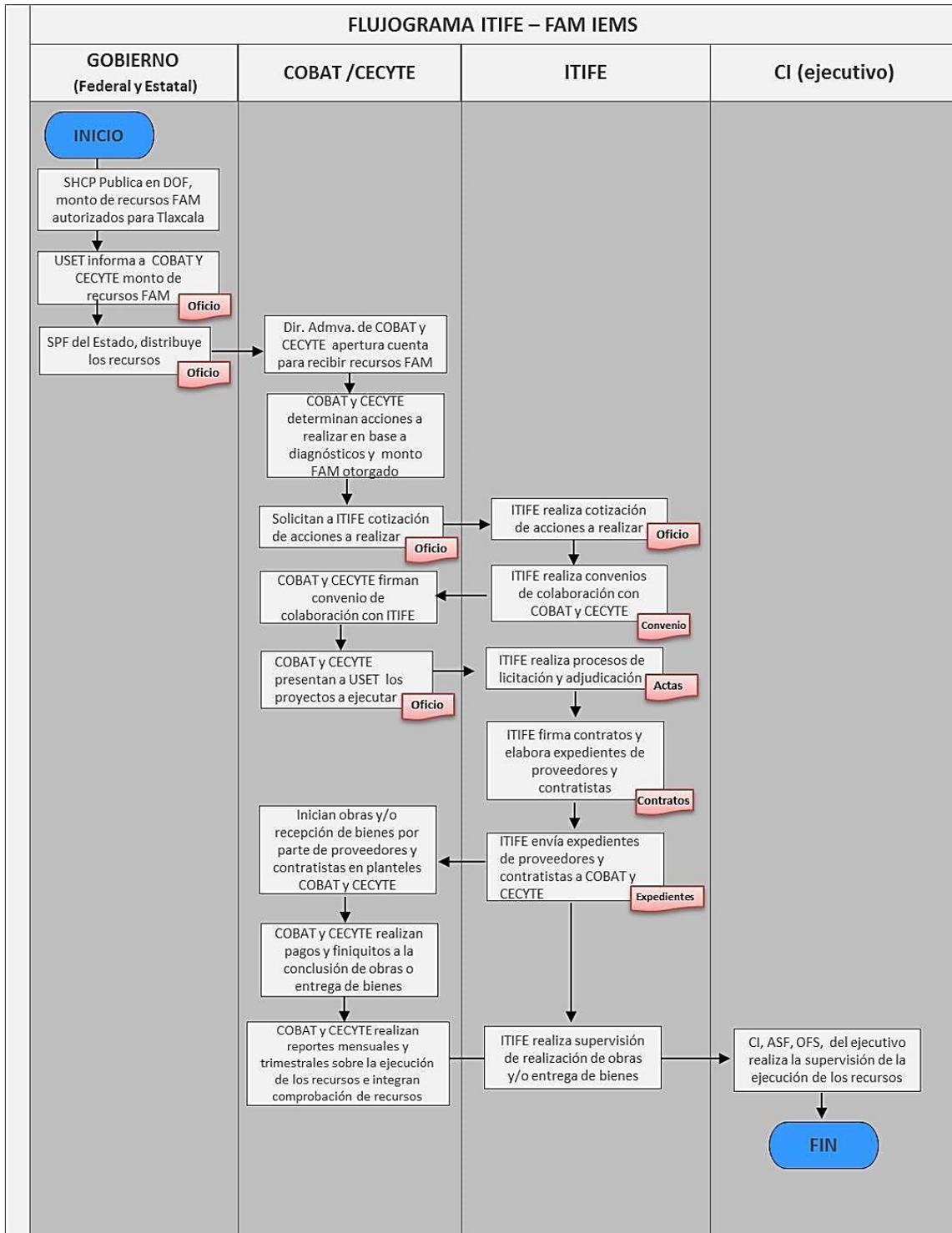


Flujograma Infraestructura Educativa Media Superior (IEMS) -CECYTE



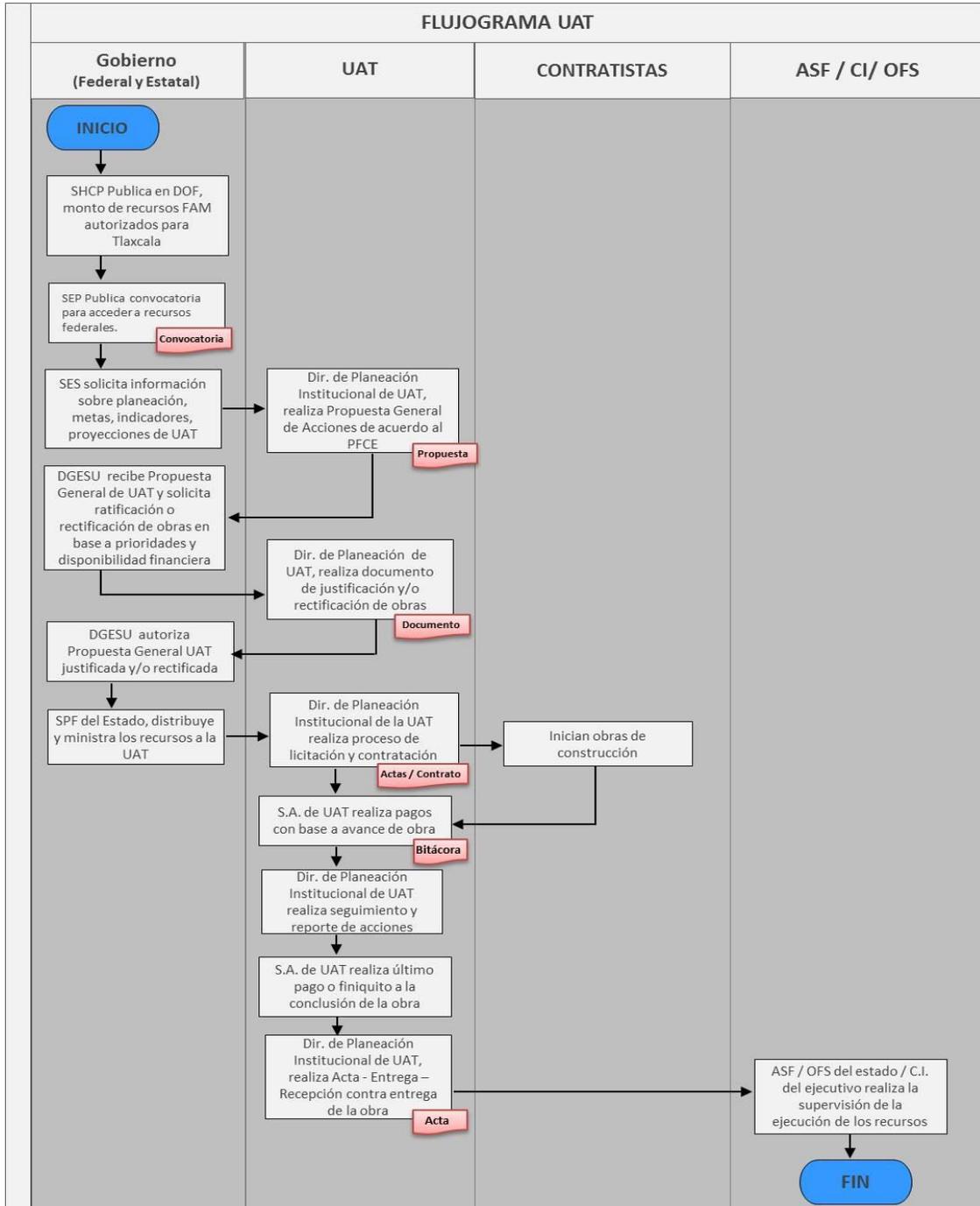


Flujograma Infraestructura Educativa Media Superior (IEMS)- IEMS





Flujograma Infraestructura Educativa Superior (IES)- UAT



Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples

Asistencia Social (AS)

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				El componente ejecutado por el DIF estatal cuenta con documentos normativos federales y estatales que norman adecuadamente los procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				Existe una adecuada distribución documental, conocimiento de documentos normativos y manual de procedimientos DIF (estatal).
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	5/5 (Muy Alto)				



Infraestructura Educativa Básica (IEB)

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.		0.5			El componente Infraestructura Educativa Básica, toma como base los lineamientos federales del FAM, pero no cuenta con Manual de Procesos vigente y autorizado, donde se establezcan adecuadamente los procesos.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe un adecuado conocimiento del proceso que se debe llevar a cabo, por todos los involucrados en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos operativos que se desarrollan.	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		0.5			Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	4/5 (Alto)				



Infraestructura Educativa Media Superior (IEMS)

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.		0.5			Este componente Infraestructura Educativa Media Superior, toma como base los lineamientos federales del FAM, pero las instancias participantes no cuentan con Manuales de Procesos vigentes y autorizados, donde se establezcan adecuadamente los procesos que se llevan a cabo.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe conocimiento del proceso que se debe llevar a cabo, por todos los involucrados en COBAT, CECYTE e ITIFE que participan en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.		0.5			A pesar del conocimiento de los procesos que se llevan a cabo, no existe homogeneidad en la aplicación de los procesos y procedimientos. Cambiando algunas acciones por parte de las tres instancias con el fin de alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos operativos que se desarrollan.	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.



5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		0.5			No presentó procesos de revisión de cumplimiento de procesos que le permita ajustar la operación para mejorar procedimientos donde hay obstáculos o se presentan cuellos de botella.
Grado de consolidación operativa	3.5/5 (Medio)				



Infraestructura Educativa Superior (IES)

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.	1				La UAT como unidad beneficiaria y ejecutora de los recursos FAM para este componente logró probar que cuenta con todos los documentos normativos, donde se establecen adecuadamente los procesos que se llevan a cabo.
2) Si los procesos, son del conocimiento de todos los operadores.	1				Existe un adecuado conocimiento del proceso, por todos los involucrados en la operación de este esquema.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los involucrados en él.	1				Existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos del componente por parte de todas las áreas de la UAT.
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, que retroalimenten los procesos operativos que se desarrollan.	1				El componente cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				Cuenta con procesos de revisión de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	5/5 (Muy Alto)				

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

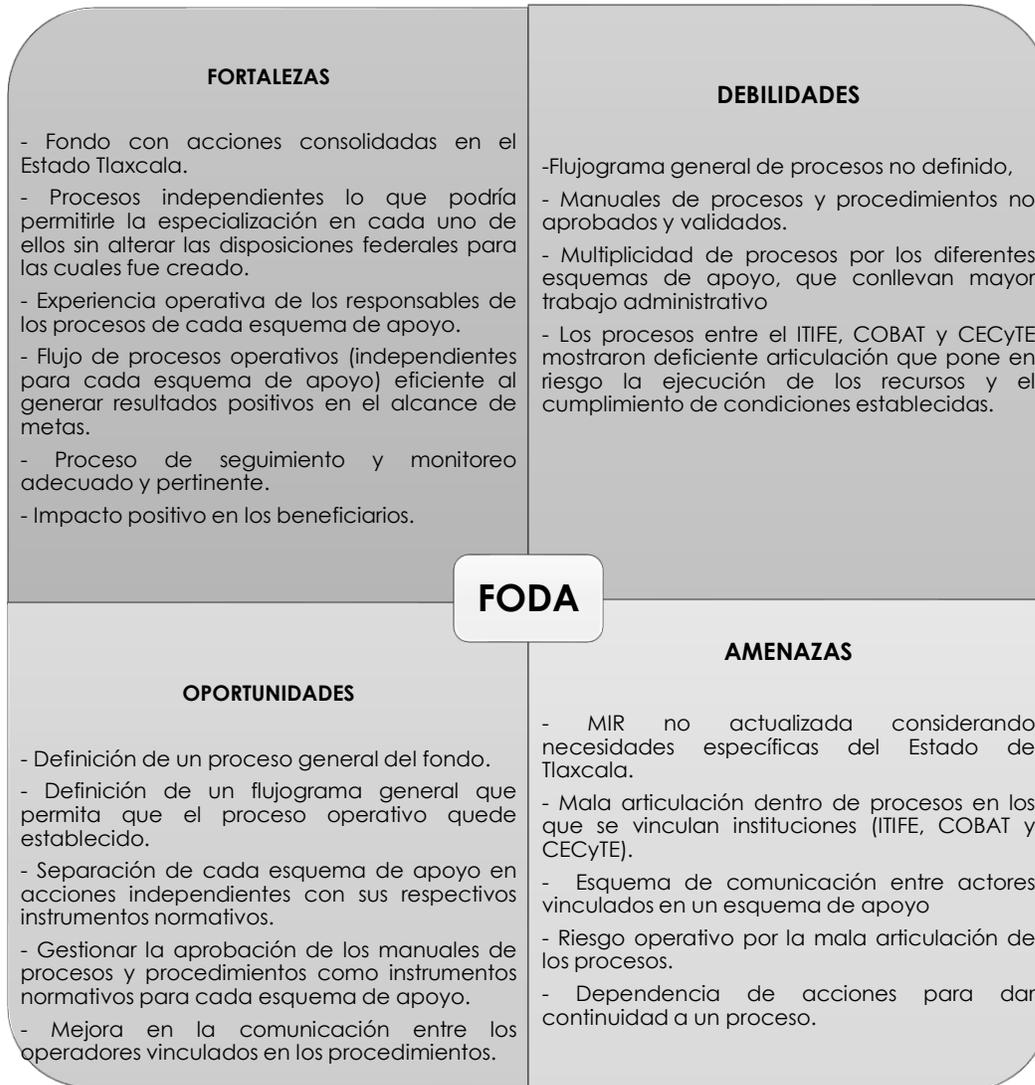
Proceso:		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Informe de Cierre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
	¿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
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Federales
	Tipo de información recolectada	Sobre metas, base de datos, recursos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Adecuada	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Pertinente	



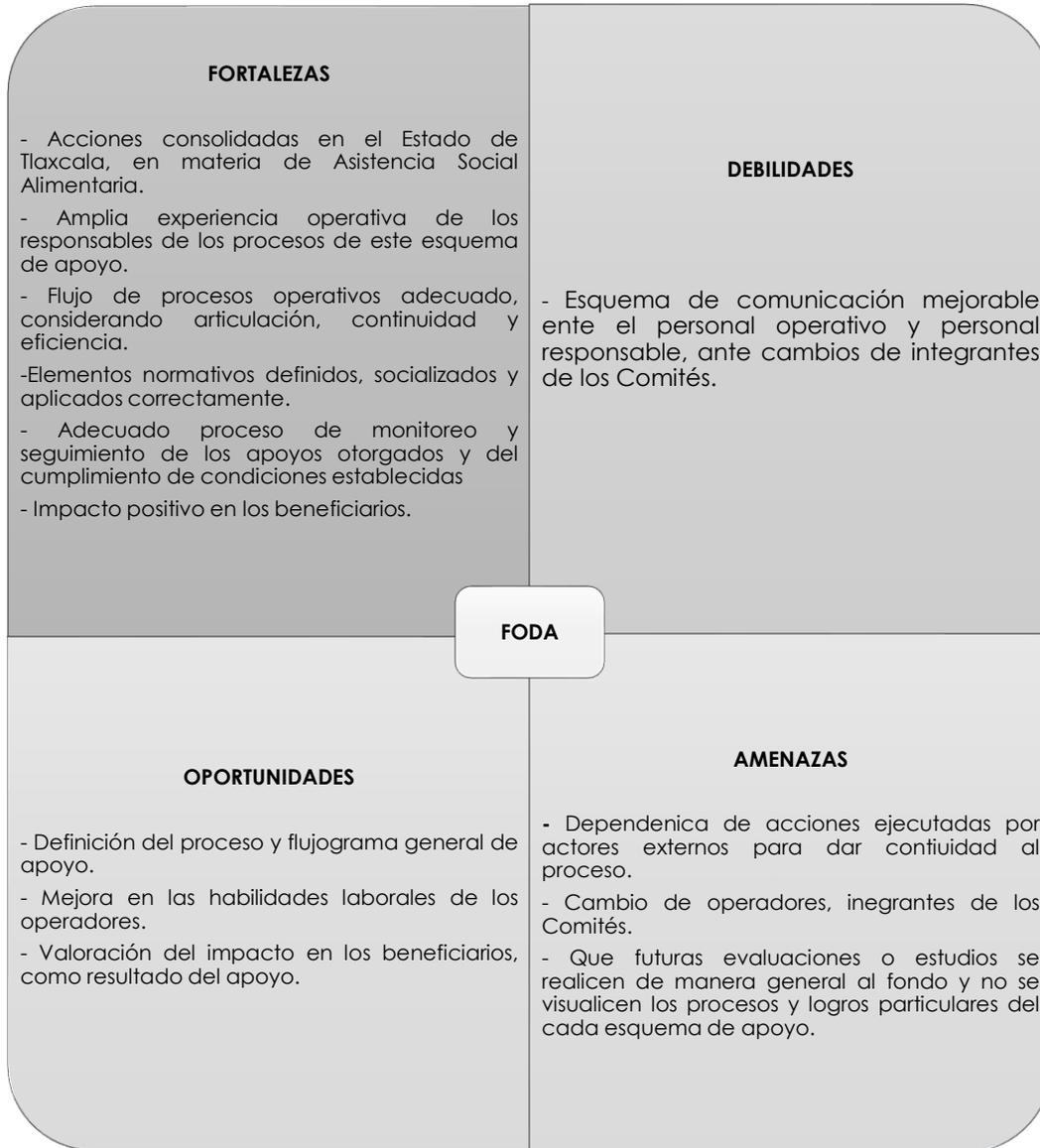
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Fondo de Aportaciones Múltiples

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
No se emiten propuestas de modificación a la Normatividad Vigente (Federal y Estatal)					

Anexo VII. Análisis FODA del Fondo de Aportaciones Múltiples



FODA de Asistencia Social



FODA de Infraestructura Educativa Básica



FODA

FODA de Infraestructura Media Superior

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituciones Ejecutoras con estructura y normatividad confiable. - Experiencia operativa de los responsables de los procesos de este esquema de apoyo. - Adecuado proceso de monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados. - Impacto positivo en los beneficiarios. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquema de comunicación mejorable entre las instancias participantes - Dependencia de actores externos para la contratación y recepción de expedientes, dificulta la articulación y continuidad de los procedimientos de ejecución. - Manual de Procesos y Procedimientos en elaboración.
<p>FODA</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del proceso y flujograma general del esquema de apoyo - Gestionar la aprobación y validación del Manual de Procesos y procedimientos a la brevedad. - Revisión de los procesos y procedimientos del Manual de Procesos sujeto a validación. - Mejora en la comunicación y operación entre las instancias involucradas. - Valoración de los aciertos y oportunidades del proceso entre las tres instancias involucradas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de acciones ejecutadas por actores externos para dar continuidad al proceso. - Retraso en la entrega de información por parte de los actores externos, que comprometen la ejecución de los recursos. - Límite de recursos presupuestales para las necesidades existentes. - Que futuras evaluaciones o estudios se realicen de manera general al fondo, y esta acción no permita visualizar los procesos particulares de cada componente de apoyo.

FODA Infraestructura Superior



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 responsable 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)*
Administrativos y Sustantivos	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 PASH²⁰.

²⁰ 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)
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno Caliente
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Supervisor de Programa de Desayuno Frío
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Administración
COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Responsable de obras
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	14/03/19	Leticia Hernández	Director Responsable de Obras (DRO)
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional



COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	26/03/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	27/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	27/03/19	Leticia Hernández	Jefe de Departamento de Administración
DIF estatal	Escuelas beneficiarias con recursos FAM	27/03/19	Leticia Hernández	Beneficiario del apoyo FAM
COBAT	Planteles beneficiarios con recursos FAM	03/04/19	Leticia Hernández	Beneficiario del apoyo FAM
CECyTE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	06/06/19	Isaí Almanza	Jefe de Departamento de Planeación y Evaluación
DIF estatal	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	07/06/19	Isaí Almanza	Jefe de Departamento de Mejoramiento Nutricional
ITIFE	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	07/06/19	Arturo Noyola	Jefe de Departamento de Administración
UAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	12/06/19	Leticia Hernández	Subdirector de Planeación Institucional
COBAT	Oficina de Tlaxcala, Tlax.	13/06/19	Leticia Hernández	Subdirectora de Planeación y Evaluación

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

a) Carta de Consentimiento



IEXE Universidad

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

Estimado (a) señor/señora:

Introducción y objetivo

IEXE Universidad está realizando la evaluación de procesos al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), contratada por el Gobierno del Estado de Tlaxcala. El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), para el ejercicio 2018, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Fondo. Este departamento fue seleccionado al observar que tiene funciones que contribuyen a la operación del Fondo y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de los procesos del Fondo como por ejemplo la forma en la que se realiza la planeación y cuestiones generales acerca de la operación del Fondo como por ejemplo la solicitud de recursos o la elaboración de expedientes. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y media. Lo entrevistaremos en las oficinas donde opera el programa en un horario de 09:00 a 18:30 horas.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación? _____

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

 Blvd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. •  01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87



Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página de la Secretaría de Planeación y Finanzas, sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Leticia Hernández León, al teléfono 2222111342 o la siguiente dirección de correo electrónico leticia.hernandez@evaluare.mx.

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante

Fecha

Firma

b) Guía de preguntas



Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

Entrevistas semiestructurada

Datos Generales

Nombre:
Puesto:
Coordinación:
Dependencia:
Tiempo en el puesto:
Recursos empleados en el programa:

Proceso general:

1. Podría describir el proceso que se sigue para otorgar apoyos del programa
2. Sabe cuáles son las metas y los objetivos del FAM establecidos en 2018.
3. Sabe si se cumplieron esas metas y objetivos (MIR-INDICADORES)
4. ¿Se recolecta regularmente información oportuna y veraz que permita monitorear el desempeño del FASSA y sus procesos? (debería ser la MIR).
5. Existe congruencia entre el Manual de Organización con las acciones que se realizan con los recursos
6. Existen lineamiento (INTERNOS) claros y suficientes para vigilar que las aportaciones del FAM se destinen a los mandatos establecidos por la LCF
7. Se cuentan con mecanismos para la implementación sistémica de mejoras en la gestión

1.1 Planeación

1. Podría describir el proceso que se sigue el fondo desde la planeación estratégicas de las hasta la entrega de los beneficios
 - 1.1 La planeación es el producto de que acciones (PND, intervención de dependencia, planes sectoriales etc).
 - 1.2 Cuáles son los principales insumos para la planeación
2. Quienes son los responsables de definir las directrices y las prioridades que se deben ejecutar y cuál es el proceso que se lleva a cabo para que esto ocurra?
 - 2.1 Este documento es entregado a usted
 - 2.2 Es el resultado de ejercicios de planeación institucionalizada
 - 2.3 Establece los resultados que quiere alcanzar, es decir, el fin y el propósito del Fondo
 - 2.4 Cuenta con indicadores para medir los avances del logro y resultados
3. El documento de planeación es claro, difundido y accesible
4. El documento de planeación contiene información de metas para el año





5. En tu opinión las metas son alcanzables
6. Podría describir el proceso a través del cual las dependencias ejecutoras analizan sus necesidades internas y elaboran sus planes de trabajo y abastecimiento

1.2 Programación

1. Podría describirme el proceso de Programación y cuál es el área responsable
2. como se lleva la articulación con las diferentes áreas

1.3 Presupuestación

1. Podría describirme el proceso de la presupuestación y el área responsable
2. para la calendarización de las ministraciones físicas y financieras
3. Podría describirme el proceso de la transferencia de los recursos
4. Cuáles son las principales partidas

Administración

1. Podría describirme el proceso administrativo de cómo es entregado el recurso del FAM a la dependencia, desde
 - a. La recepción (como baja el recurso), (gobierno federal) (gobierno de Tlaxcala)
 - b. Podría describirme el proceso normativo de concentración y asignación de recursos
 - c. Cómo se distribuye y como es esa articulación
 - d. hasta la comprobación de pagos.
 - e. Podría describirme el proceso de solicitud de áreas
2. Existen desfases entre lo que se establece en los manuales de procedimientos y la operación cotidiana que se lleva a cabo diariamente
3. Administración de recursos humanos
4. Podría describirme la preparación de concursos para la compra o concentración de bienes o servicios (cotizaciones/invitación por lo menos 3; licitaciones; adjudicaciones directas)

Ejecución

1. Podría describirme un poco más el proceso de solicitud de las áreas
2. Emisión de pagos y bienes de servicios intermedios (después de que los bienes ya han sido adquiridos y el personal ha sido contratado) como servicios personales, infraestructura y medicamentos e insumos:
 - a. Cuál es el proceso que se sigue para el pago de nómina.
 - b. Cuál es el proceso que se sigue para el mantenimiento y desarrollo de infraestructura (contratación de terceros)
 - c. El proceso de abastecimiento de medicamentos hasta la entrega de los mismos a sus usuarios finales.





3. existen desfases entre lo que se establece en los manuales de procedimientos y la operación cotidiana que se lleva a cabo diariamente
4. podría describir la Preparación de concursos para la compra o contratación de bienes o servicios

Gestión

1. podría describirme las acciones que se llevan a cabo para la supervisión y control que se realiza tanto:
 - a. Control y supervisión del estado , quien lo realiza, el correcto destino de los recursos, por parte del gobierno del estado
 - i. Quien es el encargado de realizar los indicadores, variables y parámetros para el seguimiento de la productividad y desempeño de las actividades realizadas
 - b. Control y supervisión federal, quien lo realiza (ASF) por parte del gobierno federal
2. **Evaluación:** Ustedes llevan procesos de evaluación internas
 - a. Cuál es el área de llevar a cabo este seguimiento, funcionamiento de áreas internas.
 - b. Evaluación externa
3. Transparencia y rendición de cuentas ¿Por qué procedimientos está conformado los procesos de transparencia y rendición de cuentas?

Difusión

1. Existe alguna estrategia para la difusión del fondo para llegar a la población objetivo
2. Qué medios ocupa para la difusión

Solicitud de apoyos

1. Cómo es el proceso para para solicitar los apoyos de las áreas
 - a. Hay concertaciones previas
2. Existen mecanismos estandarizados para realizar, recibir y atender solicitudes de apoyo.
3. Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes
4. Existen mecanismos estandarizados, sistematizados y apegados a la normativa del fondo para recibir apoyos
5. Existe asesoría para realizar la presentación de solicitudes

Selección de beneficiarios

1. Existe una metodología para hacer la selección de los beneficiarios
2. Los criterios y procesos de selección son claros transparentes, estandarizados y sistematizados
3. El resultado de la selección es publico





4. Existe un padrón de beneficiarios
5. Quien tiene acceso al padrón
6. El padrón ayuda a verificar si alguien ya fue beneficiado anteriormente
7. El padrón se actualiza cada que tiempo
8. Cómo es el proceso de distribución del apoyo

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. Existen mecanismos para dar seguimiento los beneficiarios que permitan verificar que los apoyos son utilizados en conformidad con lo establecido
2. Considera que es adecuado el mecanismo de seguimiento establecido

Contraloría social y satisfacción de usuarios

1. Existe una contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa

Evaluación y monitoreo

1. Rendición de cuentas: Cuentan con un mecanismo de rendición de cuentas
2. Cuál es el área responsable de llevarlo acabo
3. El Fondo cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas
4. Transparencia: Existen publicaciones que informen sobre el desarrollo y finalización del proyecto de acceso publico
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

Nombre de la instancia evaluadora:	IEXE Universidad
Nombre del coordinador de la evaluación:	Leticia Hernández León
Nombres de los principales colaboradores:	Arturo Noa Noyola Muñoz/Gabriel Roberto Fuentes/Isaí A. Almanza Rojas/Lusmila Herrera Pérez/María del Coral Reyes Ronquillo
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	C.P. Martha Aguilar Torrentera
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación:	\$669,900.00
Fuente de financiamiento:	Recursos estatales



Referencias generales

- 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 (consultado en octubre de 2018).

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

