

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. Descripción de la evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa en educación básica del Ramo 11 para el año fiscal 2017

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 16 de octubre de 2017

1.3 Fecha de término de la evaluación: 1 de diciembre de 2017

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:	Mtra. Virgen Dinorah Hidalgo Marín	Unidad administrativa:	Coordinación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa
---------	------------------------------------	------------------------	---

1.5 Objetivo general de la evaluación:

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

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos (4), en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

De acuerdo con los Términos de Referencia de la evaluación de procesos, se define como un estudio de carácter cualitativo, por lo cual, para su desarrollo involucra el estudio de la operación del PFCE mediante el análisis de gabinete, el análisis de las estadísticas suministradas por la dependencia y estadísticas oficiales públicas; además de entrevistas con informantes clave. Los términos de referencia fueron tomados de CONEVAL, sin embargo fueron rediseñados y acoplados para poder desarrollar con eficiencia y eficacia la evaluación por parte de TECSO.

De igual forma, dentro del análisis de gabinete se tomará en cuenta la revisión del contexto en el que el programa se ejecuta, así como el análisis del marco normativo que lo rige, por lo tanto se consideran temas, como: la normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación (ROP), lineamientos, etc.), el diagnóstico y estudios de la problemática que el programa pretende atender, diagnóstico y estudios del marco contextual en el que opera el programa así como la MIR, sistemas de información y las evaluaciones del programa, entre otras.

Es preciso aclarar que, para la reconstrucción y evaluación de los procesos, se utilizó la información proporcionada por la Coordinación estatal del PFCE en combinación con la forma en que las ROP definen los procesos. Este procedimiento puede dar lugar a imprecisiones sobre el funcionamiento real de los mismos que deberían ajustarse bajo el criterio de la operación eficaz y eficiente del Programa. Por ello, puede haber desajustes, ya que las reglas definen procedimientos a nivel general y no necesariamente captan las especificidades territoriales e institucionales que pueden exigir modificaciones que se distancian de las normas, por las variaciones de funcionamiento administrativo que ocurre en cada entidad estatal debido a que no siempre se comparten estructuras institucionales idénticas.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios X Entrevistas__ Formatos X Otros__ Especifique: Anexos presentados en los TDR CONEVAL adaptados por TECSO.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La Secretaría de Educación del estado de Tabasco mediante la Dirección de Seguimiento y Evaluación conformó una Unidad Responsable del proceso de evaluación del desempeño que emitió su respectivo PAE 2017. Por lo que la evaluación de procesos para el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, cumple con lo establecido en el PAE. Para dicha evaluación se llevó a cabo un proceso de recolección de información de gabinete mediante formatos de captación de información; además se realizó una presentación de los instrumentos de evaluación, lo que permitió tener un acercamiento con la Coordinadora del programa en el Estado y fortalecer el conocimiento de los procesos que

se llevan a cabo.

La evaluación se realizó tomando como referencia una serie de procesos y procedimientos específicos, a través de los cuales se pretende explicar la complejidad del macroproceso que se desarrolla para operar el PFCE, esto permitirá señalar la planeación que lleva a cabo el programa desde el momento en que se le asigna el recurso hasta su seguimiento y aplicación, así como los actores, sus actividades y la importancia de su incidencia dentro del proceso.

De esta manera la presente evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del **Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) en educación básica** que lo componen y posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

La educación es el medio fundamental que nos lleva adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, pues le permite al individuo contribuir en su desarrollo y transformar la sociedad en la que se encuentre, así mismo es un factor determinante en la adquisición de conocimientos con el fin de formar tanto hombres como mujeres con sentido de solidaridad social. En este sentido, la educación pasa a ser la base para garantizar el derecho de cada uno de los mexicanos a elevar su nivel de vida para contribuir a nivel nacional con un progreso que se vea reflejado por medio del desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades de innovación, para así impulsar valores cívicos y éticos, que permitan construir una ciudadanía solidaria y responsable, individual y colectivamente.

Bajo este argumento el Gobierno Federal transfiere a la SETAB recursos provenientes del **Ramo 11**, a partir del Convenio Marco de Coordinación para el desarrollo de los programas:

- ▶ Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa,
- ▶ Programa Nacional de Inglés,
- ▶ Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa,
- ▶ Programa Nacional de Becas,
- ▶ Programa Escuelas de Tiempo Completo,
- ▶ Programa Nacional de Convivencia Escolar,

De esta manera el monto presupuestal del Ramo 11 en el estado de Tabasco es de \$356,758,186.95 (Trecientos cincuenta seis millones setecientos cincuenta y ocho mil ciento ochenta y seis pesos 95/100 M.N). De los cuales \$10.029,703.00 (Diez millones veintinueve mil setecientos tres pesos 00/100 M.N), se aprobaron para el **Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa** (tipo básico), el cual es distribuido en cuatro ministraciones, la primera en abril con una ministración de \$4,011,881.20, la segunda en julio con una ministración de \$3, 008,910.90, la tercera en octubre con una ministración de \$2,132,917.37 y, la última, en diciembre con una ministración de \$875,993.53. Cabe destacar que dichos montos son en base el presupuesto aprobado; sin embargo, la SETAB señaló en dicho avance físico a la fecha del 27 de noviembre de 2017 *“que está pendiente la cuarta ministración, ya solicito la DGDC a la entidad la emisión de factura y CFDI. No hay fecha para transferencia notificada al programa ni a la entidad.”*

De esta manera el Programa Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE) tiene como objetivo general el “apoyar y fomentar que las instituciones de Educación Básica Públicas y de Superior Públicas cuenten con planes y programas educativos de calidad, a fin de que contribuyan al desarrollo de México”¹. Específicamente para Educación Básica cuenta con los siguientes objetivos:

- a) **Fortalecer las capacidades didácticas de docentes y directivos** para que los educandos desarrollen habilidades de lenguaje, comunicación y matemáticas en preescolar, primaria y secundaria.
- b) **Elaborar, adquirir o reproducir materiales educativos o didácticos complementarios** para el desarrollo de las habilidades de lenguaje, comunicación y matemáticas en los educandos de preescolar, primaria y secundaria.

Su cobertura es hacia las entidades federativas que manifiesten su interés por incorporarse al programa, teniendo como población objetivo las instituciones educativas públicas de preescolar, primaria y secundaria, que cuenten con los niveles de logro educativo más bajos en materia de lenguaje, comunicación y matemáticas. De acuerdo con las Reglas de Operación vigentes, los beneficiarios son las Autoridades Educativas Locales (AEL) que manifestaron su interés por participar en el PFCE, beneficiando indirecta y localmente a las escuelas de preescolar, primaria y secundaria previamente seleccionadas por esta autoridad, con base en una focalización certera y cuantificable, tomando en

¹ Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa para el Ejercicio Fiscal 2017 (DOF, 28-12-16).

cuenta la perspectiva de género y los derechos humanos.

Para cumplir con sus objetivos específicos a nivel educativo básico, a través del PFCE se destinan recursos que se traducen en apoyos técnicos (para la operación correcta del programa), y financieros (dirigidos a acciones de fortalecimiento académico y didáctico). Dentro de las acciones de **fortalecimiento académico**, se realizan asesorías, acompañamiento y actualización para docentes y directores de instituciones educativas públicas del nivel básico, preescolar, primaria y secundaria, las cuales permiten el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas, así como la implementación del currículo para el desarrollo de las habilidades en lenguaje, comunicación y matemáticas. En cuanto a las actividades de **fortalecimiento didáctico**, estas se basan en la adquisición de herramientas y materiales pedagógicos dirigidos a los/las educandos/as de instituciones educativas públicas de preescolar, primaria y secundaria, que permitan el desarrollo de habilidades en lenguaje, comunicación y matemáticas. En el caso del estado de Tabasco, fueron **206 escuelas** las que se encontraban dentro del proceso de promoción de las competencias profesionales que favorecen conforme a sus necesidades didácticas y **500 las escuelas** que se favorecen conforme a sus necesidades académicas.

Ahora bien para la descripción y análisis de los procesos y procedimientos específicos del Programa, se tomó como base el “Modelo general de procesos” como se muestra a continuación:

- ▶ Asignación de los recursos (P0)
- ▶ Planeación (Planeación, difusión, solicitud de apoyos y selección de beneficiarios).
- ▶ Operación (Producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos)
- ▶ Seguimiento y monitoreo

Dichos procesos se encuentran expuestos en el **Anexo 6** incluido en las **Reglas de operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017**. En este anexo, denominado *Diagrama de Flujo, Proceso de operación del PFCE*, se describen una serie de actividades que van desde la entrega de la carta única hasta el informe de cierre del ejercicio fiscal. Dicho diagrama de flujo será la base para el análisis de los procesos del programa en este apartado, el cual también será complementado y vinculado con el **Manual de procedimientos del PFCE**.

Tomando como base el **Proceso de Operación del PFCE** que está expuesto en las reglas de operación, TECSO realizó un desglose de actividades que corresponden únicamente al **proceso de asignación de los recursos**, en donde además de tomarse en cuenta las actividades descritas ahí establecidas se agregaron algunas decisiones y actividades que no

vienen explícitamente descritas en dicho proceso, derivado de lo anterior TECSO logró desglosar hasta 19 actividades contenidas implícitamente. Además dentro de las actividades desglosadas se encontró que en el proceso P5 "El Director General de Desarrollo Curricular comunica oficialmente al Secretario de Educación del Estado de Tabasco el monto de los recursos asignado para la operación del PFCE", se realizó un desglose de actividades, ya que aquí interviene la Secretaría de Planeación y Finanzas, la cual funge como intermediario entre la SEP a nivel Federal y la SETAB, para la asignación de los recursos. Sin embargo, cabe destacar que dicho proceso no se encuentra explícito dentro del Manual de procedimientos de la Coordinación Estatal del PFCE; derivado de lo anterior **se recomienda realizar y especificar más este proceso e incluirlo dentro de los manuales de operación de los actores principales.** De esta manera se encontró que la asignación de los recursos la realiza directamente la SEP Federal, tras firmar el convenio Marco de Coordinación, a la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado; es decir, esta parte del proceso se puede considerar como un procedimiento interno. Cabe destacar que cumple con lo estipulado en las Reglas de Operación del PFCE; sin embargo, la Coordinación Estatal del PFCE no profundizó en la descripción de este proceso dentro de los instrumentos de recolección de información para esta evaluación. Se recomienda retomar el diagrama planteado y alimentarlo de manera que la se identifiquen las áreas y funcionarios responsables.

Si se retoma el proceso de asignación de los recursos, se observa que la actividad **P3"EL Director de Programación y Presupuesto coordina la elaboración de la primera versión del PAT para la implementación y desarrollo del programa en conjunto con la Coordinadora Estatal del PFCE."** corresponde al proceso de planeación que se analizará en este apartado. Dicha actividad también se encuentra establecida en el Anexo 6 de las ROP, y está vinculada a procedimientos internos. En el **Manual de procedimientos del PFCE** que proporcionó la Coordinación Estatal del Programa como evidencia para la evaluación, se alinea a los procesos establecidos en las Reglas de operación. Es importante mencionar que, aunque se tienen identificadas las actividades que se realizan dentro del procedimiento de elaboración del PAT en el Manual, aún algunas carecen de la identificación de los responsables por actividad y, en otras, además se incluyen hasta dos o más actividades a realizar en las narrativas.

Cabe destacar que los criterios de selección no se encuentran en las Reglas de operación, en este documento sólo se señala que "El Programa adoptará, en lo procedente, el modelo de estructura de datos del domicilio geográfico establecido en el Acuerdo por el que se aprueba la Norma Técnica sobre Domicilios Geográficos, emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de noviembre de 2010..." es decir sólo se menciona que se deberá tomar en cuenta lo establecido por el INEGI sin embargo la Coordinación Estatal del PFCE describe criterios específicos para la selección de escuelas dando prioridad a las del nivel preescolar y

educación indígena así como a las escuelas que se encuentran en las zonas de mayor alto grado de rezago social.

Además, siguen existiendo procedimientos implícitos dentro de los procesos por ejemplo la actividad la “Dirección de Seguimiento y Evaluación genera el listado de escuelas según resultados de PLANEA” no está contemplada dentro de este proceso, sin embargo, su realización requiere de toda una serie de actividades. Por lo que se recomienda que se profundice en la realización de los procedimientos y se incluya en el manual de procedimientos esta actividad, identificando a los responsables de realizar dichas actividades.

De esta manera se puede concluir que la **planeación** del PFCE cuenta con procesos específicos los cuales se encuentran alineados perfectamente a su manual de operación y a las reglas de operación, es decir, están planeando conforme a la normatividad aplicable. Además, existe un área de oportunidad para los encargados del programa en el establecimiento de criterios de selección tomando en cuenta características y necesidades específicas de las escuelas de educación básica del estado.

Como se puede apreciar, después del procedimiento de asignación de proveedores, **se desarrolla la distribución, entrega y aplicación de los apoyos**, se engloba en la actividad “*Recibe, realiza actividades programadas de las necesidades académicas establecidas*”, por lo que no existe una profundización en la forma en que se entregan o proveen. En este sentido, la finalidad de este apartado es hacer un **acercamiento** a los procedimientos que atañen a estas partes del proceso.

Para la ejecución del procedimiento de **asignación de proveedores**, se llevan a cabo una serie de actividades, en la que la elaboración y concentración de partidas relacionadas a la distribución del presupuesto son las dos primeras actividades que ejecuta el programa de fortalecimiento de la calidad educativa, posteriormente la coordinación administrativa de la dirección general de desarrollo curricular se encarga de recibir, revisar las partidas de la distribución del presupuesto y a su vez emitir observaciones y comentarios, una vez finalizado este proceso, se formaliza y comienza la solicitud de licitación para la asignación de los proveedores, la cual está a cargo del PFCE, quien posteriormente envía a la secretaría de educación del estado de Tabasco las solicitudes de licitación, para que revise, realice y concurse las solicitudes de los proveedores, siempre y cuando están se encuentren registradas ante COMPRANET y finalmente el PFCE, recibe y realizan las actividades relacionadas a necesidades académicas.

En cuanto al procedimiento de distribución, entrega y aplicación que se llevó a cabo para la implementación de las acciones de **fortalecimiento académico**, no existe en las Reglas de Operación del Programa, una guía acerca del

procedimiento que debe seguirse. Sin embargo, si existe un Manual de Procedimientos para el PFCE y su operación local, el cual detalla, de la siguiente manera, cuáles son las actividades a seguir en el caso de la **Supervisión de Capacitaciones y Eventos organizados por el PFCE**. De las posibles acciones a realizar para el **fortalecimiento didáctico**, la Coordinación Estatal del programa hace énfasis a cuatro de las cinco acciones que se encuentra contempladas dentro de las reglas de operación del PFCE. Asimismo, se detallan los bienes y servicios que el programa oferta con respecto al fortalecimiento didáctico, en los que se destaca la adquisición de materiales educativos, como libros, antologías, juegos educativos, etc.

Por otro lado, tomando en cuenta los datos proporcionados por la Coordinación del PFCE de las SETAB en cuanto a la entrega de apoyos, se tiene la siguiente información:

- Mientras que el municipio de Emiliano Zapata solo tiene 2 apoyos, es decir, el 0.4% del total de apoyos, que a su vez es el municipio que menor número de beneficiarios tiene con 51.
- En cuanto a la distribución de recursos por sexo se tiene que estos son repartidos de forma equitativa con 50.6% de apoyos para hombres y 49.4% para mujeres.
- En cuanto al número de Figuras Educativas Beneficiadas el Centro tiene el mayor número de docentes beneficiados tiene, con 1,154 representando el 25% de los docentes del Estado de Tabasco.
- De acuerdo a la información proporcionada por la dependencia se observa que en Tabasco que en el turno matutino existe mayor número de alumnos beneficiados.
- Un ejemplo de ello se da en el Centro, pues al comparar los turnos matutino, vespertino y continuo, se observa que el 94.8% de los alumnos beneficiados se concentra en el turno matutino, seguido del municipio de Cárdenas, que el 80.6% de alumnos beneficiados se concentra en el turno matutino, no obstante, se observa que estos apoyos son repartidos equitativamente entre hombres y mujeres.
- En cuanto a las figuras educativas se tiene que en el Estado de Tabasco la mayoría se concentran en el turno matutino. En su mayoría Docentes, seguido de directores y en menor proporción supervisores.
- Es importante tomar en cuenta que 16 de los 17 municipios que conforman la entidad, un total de 5973 alumnos de educación preescolar se vieron beneficiados con algún tipo de apoyo.
- Los municipios que concentran el mayor número de apoyos son: Centla, Nacajuca, Paraíso y Macuspana, dado que en estos se concentra poco más de la mitad de los apoyos (52.7%), mientras que los municipios de Teapa y Emiliano Zapata se concentran menos del 1.8% de los apoyos Cabe resaltar que el municipio de Jalpa no recibió

apoyos para alumnos de educación preescolar.

- De los 29,083 alumnos de educación primaria que recibieron algún tipo de apoyo, los municipios de Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco y Centla, se concentraron el mayor número de apoyos beneficiando a 18,523 alumnos, (63.6%).
- 43,575 alumnos de educación secundaria se beneficiaron con algún tipo de apoyo, donde los municipios que recibieron el mayor número de apoyos fueron: Centro con 13,964, seguido de Cárdenas con 5,541, Huimanguillo con 4,487 y Comalcalco con 3,803 (equivalentes al 64%). Es importante señalar, que en el municipio de Jalpa y Emiliano Zapata no se recibió ningún tipo de apoyo para educación secundaria.

Continuando con la descripción de los procesos, después de la distribución, entrega y aplicación de los apoyos, la siguiente y última parte del *Proceso General de Operación del PFCE*, es el **Seguimiento, Monitoreo y Evaluación** tanto de los apoyos como de los resultados del programa. A diferencia de los procedimientos inmediatamente anteriores, esta parte del proceso si cuenta con un marco de comparación normativa, el cual está establecido en el flujo de operación general del Programa, plasmado en las Reglas de Operación vigentes. No obstante, al realizar el contraste del desagregado de actividades, se encuentra que el contenido del *Manual* es más preciso, aun cuando cuenta con las mismas deficiencias que se expusieron ya a lo largo de los apartados anteriores. En este procedimiento se observa que el primer actor interviniente está relacionado al manejo del PFCE, mismo que está a cargo de revisar y realizar las actividades académicas programadas, así como también se encarga de formular y enviar a la dirección general de desarrollo curricular, los avances físicos y financieros de las variaciones entre el presupuesto autorizado, modificado, ejercido y el de las metas.

Por su parte, la DGDC, una vez recibida la información proporcionada por la PFCE, se encarga de concentrar y analizar la información técnica pedagógica. Mientras que la coordinación administrativa de la DGDC, concentra y analiza la información financiera y posteriormente informa y envía información sobre los avances físicos financieros a la dirección de desarrollo curricular, el cual una vez recopilada la información Físico-Financieros y Técnico-Pedagógicos, verifica que las acciones se encuentren alineadas al Plan anual de trabajo y a las reglas de operación del PFCE.

Posteriormente la coordinación administrativa realiza la ministración de los recursos financieros con la alineación y envío de los Informes Físico- Financieros y el PAT, por su parte la dirección general de desarrollo curricular Informa a la coordinación si se cumple con la alineación Físico-Financieros y Técnico-Pedagógicos establecidos en el PAT y el RO, mientras que la Coordinación Estatal del PFCE, elabora un informe con respecto al presupuesto ejercido en el año fiscal y

finalmente la Dirección General de Desarrollo Curricular y la Coordinación Administrativa realiza el informe correspondiente al año fiscal, conforme a lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

De acuerdo con las Reglas de Operación, antes de la comprobación de recursos a nivel nacional, el PFCE “será evaluado a través de los Lineamientos que emitan el CONEVAL y el INEE, en su caso, así como lo determine el SEB. A nivel local, el programa podrá ser evaluado por una instancia externa”.

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

2.2.1 Fortalezas:

- ▶ La SETAB toma en cuenta las Reglas de Operación emitidas en el Diario Oficial de la Federación por la SEP en el año fiscal vigente. Disponibilidad de bases de datos con información suficiente para la planeación de los servicios educativos
- ▶ La Existencia de un “Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa”.
- ▶ El Manual de procedimientos, se encuentra planeado conforme a la normatividad aplicable.
- ▶ Existen procedimientos específicos para la realización de las acciones de fortalecimiento académico y didáctico, aun cuando estos no se encuentran contemplados dentro del diagrama del flujo del PFCE.

2.2.2 Oportunidades:

- ▶ La existencia de las Reglas de Operación emitidas para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- ▶ La existencia del Marco de Coordinación para el desarrollo del Programa de Fortalecimiento a la calidad Educativa.
- ▶ La Coordinación Local del PFCE cuenta con la oportunidad de generar procedimientos más detallados y variados en torno a la distribución de las distintas acciones que realiza.

2.2.3 Debilidades:

- ▶ Generalización de las actividades realizadas dentro de los procesos para la ejecución del PFCE.
- ▶ Ambigüedades en los actores responsables dentro de los procesos dirigidos al PFCE.
- ▶ No existen procedimientos diferenciados para la entrega de apoyos dentro de los rubros didáctico y académico.
- ▶ En el caso de los apoyos académicos, el procedimiento no expone de manera detallada la realización de los congresos y los talleres, los cuales deberían diferenciarse en organización y en logística.
- ▶ En cuanto a los apoyos didácticos, debe diferenciarse entre la entrega de materiales y el procedimiento de capacitación, ya que ambos cuentan con procedimientos evidentemente diferenciables, uno se enfocaría a la supervisión de la entrega e instalación, y otro se enfocaría a la logística de una reunión.

2.2.4 Amenazas:

- ▶ Cambios anuales en las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento a la Calidad Educativa lo que influye en el seguimiento del proceso establecido.
- ▶ Las reglas de operación no toman en cuenta el acercamiento que se hace a la distribución de los bienes y servicios del programa, por lo que no cuentan con un parámetro de comparación normativa que permita verificar el cumplimiento correcto del procedimiento que atañe a esta parte concreta del Proceso General de Operación del PFCE.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las Conclusiones

Como se pudo observar a lo largo de este documento, la evaluación se realizó tomando como referencia una serie de procesos y procedimientos específicos, a través de los cuales se pudiera explicar la complejidad de cada macroproceso que se desarrolla para operar el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. De igual forma, se pudo observar que existen detalles que se deben afinar para poder maximizar la obtención de resultados óptimos dentro de su desempeño como programa dirigido a la mejora de la calidad educativa.

Dentro de este entramado de procesos y procedimientos, se analizó la participación de las distintas dependencias, tanto a nivel federal como a nivel estatal, así como la complejidad de los procesos de comunicación entre ellas.

Cabe resaltar la existencia de un Manual de Procedimientos para la operación general del PFCE a nivel local, el cual fue elaborado por la SETAB, y se encuentra congruentemente alineado a la normatividad del programa, expuesta en las

Reglas de Operación Vigentes. Este documento permitió también profundizar en detalles sobre actividades que las ROP abordan a una escala muy amplia.

En primer lugar, se pudo observar que el PFCE para educación básica del estado de Tabasco cuenta con procesos específicos y bien definidos para la asignación de los recursos, los cuales se apegan normativamente a las reglas de operación del programa.

En cuanto al procedimiento de **planeación**, el PFCE cuenta con procesos específicos los cuales se encuentran, al igual que el primer procedimiento, alineados perfectamente a su manual de operación y a las reglas de operación, no obstante, existe un área de oportunidad para los encargados del programa en el establecimiento de criterios de selección tomando en cuenta características y necesidades específicas de las escuelas de educación básica del estado.

Por otro lado, en cuanto a la asignación de proveedores, se encuentra que el procedimiento no incluye una actividad de validación de los proveedores elegidos, por lo que existe un hueco importante en el desarrollo de esta parte. Fuera de este detalle, este procedimiento se desenvuelve cubriendo las características que consideran las Reglas de Operación.

Los procedimientos correspondientes a las actividades de Fortalecimiento Didáctico y Fortalecimiento Académico, se ven considerablemente limitados tanto en actividades como en la variación de acciones realizadas con recursos del PFCE. Esto en el sentido de que, a través de un procedimiento unitario, se pretende dar cuenta de acciones diversas, tal es el caso de la entrega de materiales digitales y las correspondientes capacitaciones para su uso, dirigidas a los docentes.

Por último, en cuanto al proceso de seguimiento y comprobación, se encuentra que es muy completo, sin embargo, deja fuera, en su flujograma, la actividad de la evaluación, tanto local como nacional. En este sentido, se debería integrar una actividad que corresponda directamente con este requerimiento.

Una constante en todos estos procesos y procedimientos específicos es que muchas de las actividades que se incluyen son actividades compuestas, es decir, no representan en realidad una sola actividad, sino que se pueden subdividir en actividades unitarias.

Otro aspecto a resaltar es que, en algunos casos, existen actividades desordenadas, las cuales, deberían colocarse en su sitio correcto para no afectar el buen desarrollo de los procedimientos, este es el caso de la rendición de información

correspondiente a la revisión de los informes trimestrales financiero y técnico pedagógico.

Con base en información obtenida de la SETAB, se pudo valorar el grado de consolidación que tuvo el programa en cuanto a la documentación normativa del proceso, en la que se distingue que el programa se basa totalmente en las reglas de operación, sin embargo, no tienen un documento que permita el seguimiento en otras áreas dentro de la SETAB. Así mismo, la responsabilidad del programa corre a cargo de la Coordinación Local, no contando con una base más amplia que ayude en la realización de las actividades académicas, esto cobra relevancia en tanto que el personal no cumple con los perfiles necesarios para ello y, por tanto, no ayuda en la consolidación del aspecto pedagógico que el programa promueve. Por último, es importante mencionar que a partir de la evaluación de Consistencia y Resultados en materia de Diseño (2016), realizada por TECSO, el PFCE a nivel local, cuenta con un sistema de monitoreo, así como indicadores de gestión, mecanismos de implementación sistemática de mejoras y de un mayor grado dentro de su consolidación operativa. Esto es de suma importancia, ya que no era posible medir el avance y cumplimiento en cuanto a las metas y objetivos del programa².

En este sentido cabe resaltar que, si bien la finalidad de la evaluación contempla en un punto la consecución de los logros y metas del Programa, estos son valorados en relación a la capacidad operativa de procesos y procedimientos para la posibilidad de su realización, no en sí mismos; esto diferencia sustancialmente este tipo de evaluación con respecto a evaluaciones de Diseño o de Consistencia y Resultados, Indicadores, en las cuales se hace una valoración crítica acerca de los logros y el alcance de las metas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- Continuar con las Reglas de Operación como base en la realización de los procesos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Continuar con un manual propio para tener como resultado la optimización de los procedimientos.
- Mantener la vinculación que existe entre el manual construido por el estado y las reglas de operación del programa.

² Entre algunas de las observaciones se encontraban:

1. No se cuenta con todos los instrumentos de planeación requeridos por la normatividad de la Metodología del Marco Lógico, es decir, árbol de problemas y árbol de objetivos y la MIR presentada tiene algunas inconsistencias.
2. Se cumple con la normativa federal sobre la construcción del Padrón Único de Beneficiarios, sin embargo, este sólo se muestra a nivel escuela de educación básica, tanto en el número de docentes capacitados, como de alumnos beneficiados. No existe evidencia accesible para la ciudadanía que permita determinar el tipo de capacitación y el beneficio que recibió, el docente y el alumno, respectivamente.
3. No fue posible verificar el avance en el cumplimiento de objetivos y metas con la información estadística respectiva (TECSO, 2016:41-46).

- Elaborar procedimientos diferenciados con relación a la variedad de acciones académicas y didácticas que se llevaron a cabo con el PFCE.
- Optimizar las Reglas de Operación al contextualizarlas con el estado de Tabasco. Sería deseable que los responsables del programa establecieran un diálogo constructivo con los responsables del Programa a nivel federal para proponer ajustes a las ROP.
- Aprovechar el convenio para consolidar la coordinación entre la SEP y la SETAB.
- Desglosar las actividades para comprender a detalle los procesos elaborados para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Detallar quienes son los responsables en cada actividad para tener una mejor comprensión en los procesos a ejecutarse.
- Realizar talleres con los actores responsables de las áreas estratégicas de los procesos que permitan establecer una dinámica de ajuste permanente de los mismos ya que cada entidad puede variar la forma de operación del programa de acuerdo a sus estructuras y procedimientos institucionales.
- Elaborar procedimientos diferenciados entre los distintos tipos de entrega de apoyos académicos, y didácticos, tomando en cuenta las distintas acciones que se llevaron a cabo a través del Programa.
- Tomar en cuenta los cambios anuales en la ROP, para realizar las adecuaciones pertinentes a los procesos que sigue el programa.

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Lic. Víctor Manuel Fajardo Correa
4.2 Cargo: Director General
4.3 Institución a la que pertenece: Tecnología Social para el Desarrollo S.A. de C.V.
4.4 Principales colaboradores: Ana Carolina López Solís Omar Cárdenas López Lorena Gutiérrez Ugalde Yolanda Bustamante Pérez
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: vif_tecso@hotmail.com ó página web: www.tecso.org.mx
4.6 Teléfono (con clave lada): 0155-54404180 y 55385077

5. Identificación del (los) programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Fortalecimiento de la Calidad Educativa. Tipo Básico.

5.2 Siglas: PFCE

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaria de Educación:
Secretaria de Educación
Subsecretaria de Educación Básica

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo __ Poder Legislativo__ Poder Judicial__ Ente Autónomo__

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal X Estatal__ Local__

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):

Secretario de Educación en el Estado:
Lic. Ángel Eduardo Solís Carballo

Subsecretaria de Educación Básica:
Lic. Antonio Solís Calvillo

Unidad de Atención y Seguimiento de Proyectos Especiales:
Dr. Leonardo Alfonso Verduzco Dávila

Encargada de la Coordinación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa:
Mtra. Virgen Dinorah Hidalgo Marín

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

Secretaria de Educación en el Estado
Subsecretaria de Educación Básica

Dirección de Seguimiento y Evaluación de la SETAB
Unidad de Atención y Seguimiento de Proyectos Especiales

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

Nombre: 1.
Mtra. Virgen Dinorah Hidalgo Marín

Unidad administrativa:
Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa. Tipo Básico.

E-mail: 1.
dinorahhidalgo6@gmail.com
asolis@correo.setab.gob.mx

Teléfono:
(993) 3582100

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa__ 6.1.2 Invitación a tres X 6.1.3 Licitación Pública Nacional__

6.1.4 Licitación Pública Internacional__ 6.1.5 Otro: (Señalar)__

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Secretaría de Educación del Estado.
Unidad de Evaluación del Desempeño.
Dirección General de Administración.
Dirección de Recursos Materiales y Servicios.
Coordinación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

6.3 Costo total de la evaluación:

\$498,800.00

6.4 Fuente de Financiamiento:

Ramo 11

7. Difusión de la evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

www.setab.gob.mx

7.2 Difusión en internet del formato:

www.setab.gob.mx