A decorative graphic consisting of a large, tilted square with a teal border, containing a yellow square with a red square inside it. This is connected by an orange line to a yellow diamond shape, which is further connected to a teal line. The background features a large, light grey triangle pointing downwards from the top left, and a complex network of teal and orange lines with diamond-shaped nodes on the right side.

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL
PROGRAMA FORTALECIMIENTO
DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN
EDUCACIÓN BÁSICA DEL RAMO 11
PARA EL AÑO FISCAL 2017**

Dependencia: **Secretaría de
Educación del estado de Tabasco**

Año: 2017



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

Fecha de inicio de la evaluación:

16 de octubre de 2017

Fecha de término de la evaluación:

1 de diciembre de 2017

Responsable de la evaluación:

Mtra. Virgen Dinorah Hidalgo Marín

Unidad Administrativa:

Subsecretaría de Educación Básica.
Lic. Antonio Solís Calvillo

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

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

Principales colaboradores:

Ing. Ricardo Corral Tamayo

Instancia Evaluadora:

Tecnología Social para el Desarrollo SA de CV

Coordinador de la evaluación:

Víctor Manuel Fajardo Correa

Principales colaboradores:

Ana Carolina López Solís
Omar Cárdenas López
Lorena Gutiérrez Ugalde
Yolanda Bustamante Pérez

Índice

Índice de figuras y cuadros.....	3
Introducción.....	5
Metodología de la Evaluación.....	10
1. Análisis del Ramo 11 dentro del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa en Educación Básica.	11
2. Descripción general del macro proceso.....	15
2.1 Proceso de asignación de recursos.....	16
2.2 Proceso de planeación.....	24
2.3. Análisis de la distribución, entrega y aplicación de apoyos.....	37
2.3.1 Asignación de Proveedores.....	39
2.3.2 Distribución de apoyos para el Fortalecimiento Académico.....	44
2.3.3 Distribución de apoyos para el Fortalecimiento Didáctico.....	51
2.3.4. Principales Resultados del ejercicio / Operación del Programa.....	56
2.4. Análisis del seguimiento a los apoyos y la comprobación de recursos.....	60
Conclusiones.....	67
Anexo.....	70
Análisis FODA.....	73
Fuentes de información.....	76

Índice de figuras y cuadros

Gráficas

- Gráfica 1.** Recursos presupuestales del Ramo 11 para el estado de Tabasco (por programa) 12
- Gráfica 2.** Distribución por uso del presupuesto del PFCE en el estado de Tabasco (Porcentaje) 13

Figuras

- Figura 2.1** Modelo general de procesos 15
- Figura 2.1.1** Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A) 18
- Figura 2.1.2** Diagrama de flujo del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE 22
- Figura 2.2.1** Proceso de planeación con base en las reglas de operación (Anexo 6A) y en el Manual de procedimientos del PFCE 27
- Figura 2.2.2** Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE 33
- Figura 2.3.1.** Fragmento del Diagrama de Flujo del Proceso de Operación del PFCE 37
- Figura 2.3.1.1.** Diagrama de flujo del Procedimiento de Asignación de Proveedores. 42
- Figura 2.3.2.1.** Diagrama de flujo del Procedimiento de Supervisión de Capacitaciones y Eventos organizados por PFCE. 49
- Figura 2.3.3.1.** Diagrama de flujo del Procedimiento de Recorrido; entrega de materiales, supervisión y seguimiento a escuelas beneficiadas por el programa. 55
- Figura 2.4.1.** Diagrama de flujo del Procedimiento de seguimiento a los apoyos y la comprobación de recursos 64

Cuadros

- Cuadro 2.1.1.** Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A) 16
- Cuadro 2.1.2.** Desglose de Actividades del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE 20

Cuadro 2.2. Elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT) retomado del Anexo 6 y del Manual de procedimientos del PFCE	25
Cuadro 2.3. Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE	30
Cuadro. 2.3.1. Actividades y Apoyos permitidos en el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.	38
Cuadro 2.3.1.1. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Asignación de Proveedores.	39
Cuadro 2.3.2.1. Acciones realizadas por la Coordinación Estatal del PFCE para el Fortalecimiento Académico	44
Cuadro 2.3.2.2. Desglose de acciones para el Fortalecimiento Académico (2016-2017)	45
Cuadro 2.3.2.3. Desagregado de actividades para la Supervisión de Capacitaciones y Eventos organizados por PFCE.	47
Cuadro 2.3.3.1. Acciones realizadas por la Coordinación Estatal del PFCE para el fortalecimiento Didáctico	51
Cuadro 2.3.3.2. Desglose de acciones para el Fortalecimiento Didáctico (2016-2017)	52
Cuadro 2.3.3.3. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Recorrido; entrega de materiales, supervisión y seguimiento a escuelas beneficiadas por el programa.	53
Cuadro 2.3.4.1 Alumnos beneficiados por municipio	56
Cuadro 2.3.4.2 Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo	58
Cuadro 2.3.4.3 Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo	59
Cuadro 2.3.4.4 Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo	60
Cuadro 2.4.1. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Ejecución y comprobación de recursos	61

Introducción

El sistema actual de evaluación de desempeño en México, tiene como antecedente un marco legal que se ha ido transformando a lo largo de varios años, de acuerdo con diferentes esquemas presupuestarios; para operacionalizar este enfoque, existe un marco normativo que se desprende de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la cual, en su artículo 134, expone que:

“Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez; para cumplir con los objetivos a los que están predestinados. Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos” (DOF 29-01-2016).

Por su parte, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), en su Artículo 27, menciona:

“La estructura programática facilitará la vinculación de la programación de los ejecutores con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas, y deberá incluir indicadores del desempeño con sus correspondientes metas anuales”, que permitan la evaluación de programas y proyectos; “estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)” (DOF 30-12-2015).

El artículo 49, fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) señala que: el ejercicio de los recursos a que se refiere el capítulo V, el cual hace referencia a los Fondos de las Aportaciones Federales, deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la LFPRH y los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales conforme a la LCF (DOF 18-07-2016).

En este sentido, el artículo 110 de la LFPRH señala: “La **evaluación del desempeño** se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, **con base en indicadores estratégicos**

y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales” y en su artículo 111 especifica que:

“La Secretaría verificará periódicamente [...] los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos [...] con base en el sistema de evaluación del desempeño [...] para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, [...] El sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior será obligatorio para los ejecutores de gasto [...]” (DOF 30-12-2015).

Asimismo, la fracción I del artículo 85 de la LFPRH refiere que los recursos transferidos por la federación que ejerzan las entidades federativas, los municipios, o cualquier ente público de carácter local, **“serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos observando los requisitos de información correspondientes”** (DOF 30-12-2015).

A este conjunto de normas se agrega la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) donde se señala la obligatoriedad de cumplir con la ley para todos los niveles de gobierno, lo que da origen a la armonización contable y al ente que la regula: el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). En esta ley se menciona la integración de la cuenta pública en las entidades federativas en su artículo 53: La cuenta pública de las entidades federativas contendrá como mínimo:

“III. Información programática, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción III del artículo 46 de esta ley” el cual señala que la información programática deberá tener la desagregación siguiente: “a) Gasto por categoría programática; b) Programas y proyectos de inversión; c) Indicadores de resultados”; y “IV. Análisis cualitativo de los indicadores de la postura fiscal, estableciendo su vínculo con los objetivos y prioridades definidas en la materia, en el programa económico anual” (DOF 18-07-2016).

A su vez el CONAC en cumplimiento con la LGCG emite la NORMA para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas; en el numeral 11, refiere que para garantizar la evaluación

orientada a resultados y retroalimentar el SED, **los entes públicos podrán aplicar los tipos de evaluación determinados en el numeral Décimo Sexto de los Lineamientos de Evaluación** de la APF, los cuales son los siguientes:

- ▶ Evaluación de Consistencia y Resultados
- ▶ Evaluación de Indicadores
- ▶ **Evaluación de Procesos**
- ▶ Evaluación de Impacto
- ▶ Evaluación Específica

Derivado de lo anterior y de conformidad con las atribuciones con las que cuenta la Secretaría de Educación del Estado del Tabasco (SETAB), se estableció realizar la **Evaluación de Procesos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa en educación básica del Ramo 11 para el año fiscal 2017.**

Objetivo General

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.

Objetivos Específicos

- ▶ 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.

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 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

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

los/las educandos/as de instituciones educativas públicas de preescolar, primaria y secundaria, que permitan el desarrollo de habilidades en lenguaje, comunicación y matemáticas.

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.

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.

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.

El presente documento se compone de 4 capítulos: en el primero se esboza un análisis breve de la distribución de los recursos otorgados a la entidad provenientes del Ramo 11. En el segundo capítulo se aborda el análisis del macroproceso de operación del PFCE, el cual se divide en 4 procesos específicos que permiten analizar desde la **asignación del recurso** para la realización del programa, los actores que lo componen, su proceso de **planeación** dentro del que se puede distinguir el Plan Anual de Trabajo que la SETAB lleva a cabo, así como el proceso de operación del recurso, en donde se puede ver el producto, su operación y la entrega, los resultados que se dan de la operación del programa y los principales resultados obtenidos de la base de datos en el cual el PFCE es el primero en intervenir, así como el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación del mismo.

En el tercer capítulo se exponen las principales conclusiones a las que la presente evaluación llegó. Por último, en el cuarto capítulo, se podrá observar el análisis que se realizó de la FODA, así como las recomendaciones.

Metodología de 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.² 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.

² . En la medida que se trabajó sólo con la Coordinación estatal del PFCE, pudieron quedar excluidas opiniones de otros actores importantes, por ello se recomienda socializar este documento entre todas las áreas involucradas y recabar la mayor cantidad posible de opiniones que permitan un ajuste más pertinente de los procesos analizados.

1. Análisis del Ramo 11 dentro del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa en Educación Básica.

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.

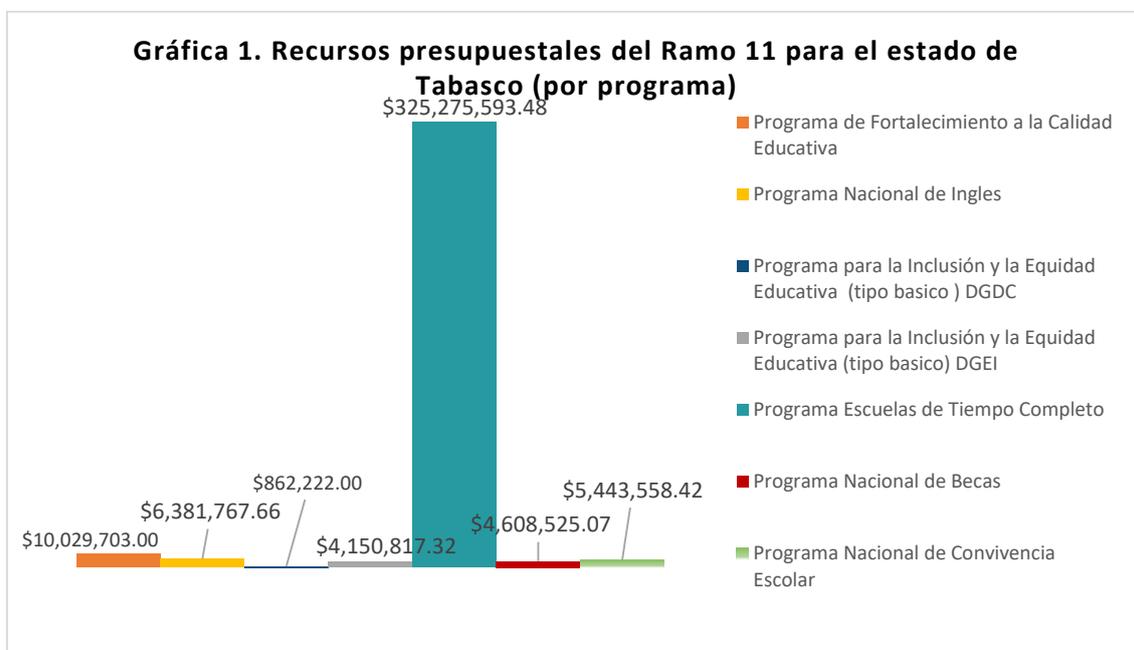
Es así que, el Gobierno de la República establece dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que la educación debe impulsar las competencias y habilidades integrales de cada persona, así que incorpora como meta nacional **“Un México con Educación de Calidad”**, en la cual se implemente políticas de Estado que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos, al igual de una educación con Perspectiva de Género, que fortalezcan la coyuntura entre los niveles educativos para lograr la vinculación con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, esto a fin de poder lograr tener un capital humano de calidad.

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 \$10,429,703.00 (Diez millones cuatrocientos 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 como se muestra en la siguiente gráfica:



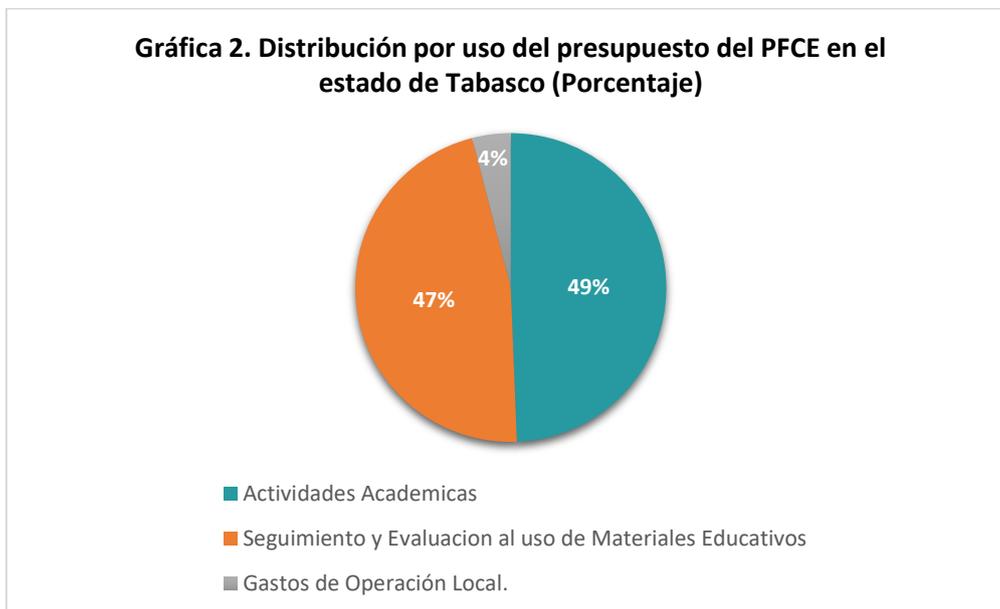
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Convenio Marco de Coordinación para el Desarrollo de programas, 2017.

Antes de continuar, cabe hacer la aclaración de que, si bien se presentan datos de otros programas financiados con el Ramo 11, no es de interés específico para esta evaluación del PFCE hacer el comparativo o la valoración con los demás programas, únicamente se plantean y exponen como parte del marco presupuestal que envuelve a nuestro programa en cuestión para el ejercicio fiscal 2017.

El programa por medio de Convenio Marco de coordinación para el Desarrollo de programas hace hincapié en la forma en la que se debe llevar cabo el seguimiento de los recursos y su ministración, sin dejar de lado que los recursos se ministrarán siempre y cuando exista la disponibilidad presupuestaria y el cumplimiento de la entrega de los informes físico-financieros, estado de cuenta bancaria y conciliaciones bancarias.

Derivado de lo anterior la SETAB proporciono a TECSO como anexo de información para esta evaluación, su reporte de avances financieros. Con base en estos, se observó que el PFCE en el estado de Tabasco, recibe cuatro ministraciones a lo largo del año. Los montos asignados se dividen entre las actividades académicas, en este caso se designan \$4,

952,514.88, mientras que para el seguimiento y evaluación al uso de Materiales Educativos el monto designado es de \$4, 676,000.00 y para los gastos de operación local se designan \$401,188.12; como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia, a partir del informe financiero de la SETAB.

Cabe destacar que dichos montos son en base el presupuesto aprobado; sin embargo, la SETAB señaló en dicho avance físico lo siguiente:

“El monto transferido de las tres ministraciones se ha ejercido a través de los procesos de licitación. A la fecha del 27 de noviembre de 2017 el total de las economías es de \$514,542.36, que están en proceso de ampliación de contrato en las partidas 38301 y 33401, la otra parte corresponde a economías de partidas ejercidas y de las que se solicitó transferencia a otras partidas presupuestales al área de presupuesto. 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 la planificación, distribución y seguimiento le permite al PFCE poder tener un mayor rendimiento en cuanto al presupuesto otorgado, si bien el **Reporte trimestral físico**³, se observa que al 12 de octubre del 2017, el PFCE en su modalidad de educación básica tiene un monto ejercido de \$14, 123.99, el cual corresponde a gasto de operación local; en donde se incluyen los gastos y productos financieros con un monto \$1,131.96, se plasmó dentro de dicho el por qué y la distribución del presupuesto en cada segmento anteriormente señalado.

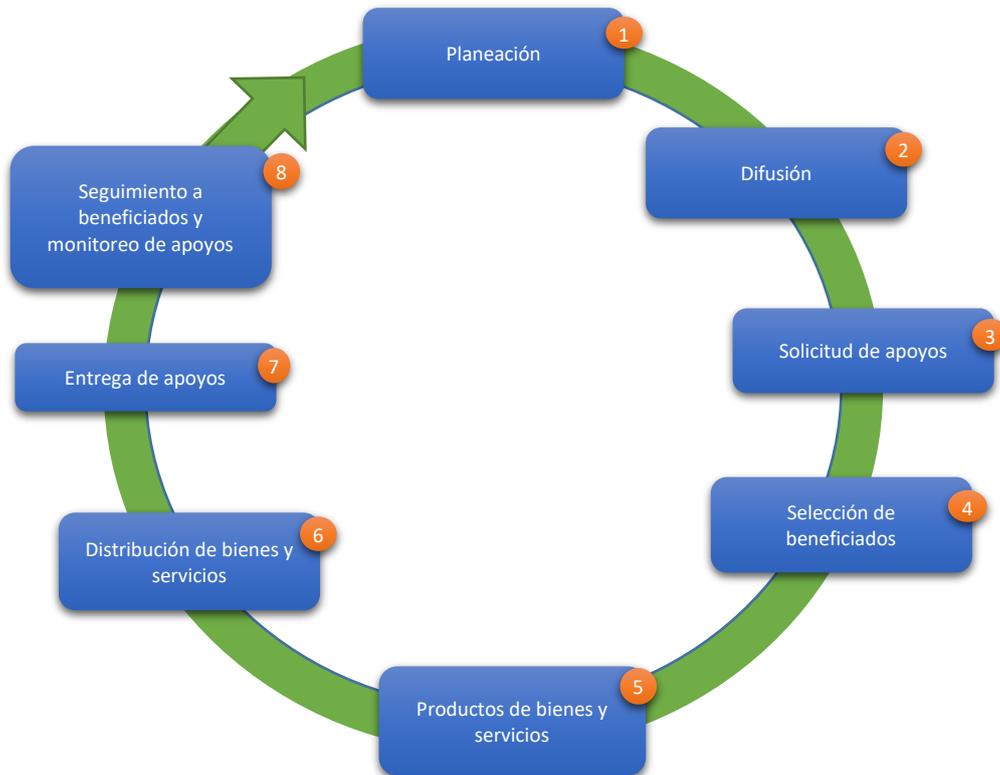
³. Información obtenida a través de la SETAB y la Coordinación Local del PFCE.

El Gobierno Federal, a través del Ramo 11, hace hincapié en la necesidad de llevar a cada entidad recursos que favorezcan la calidad dentro de la educación básica, para que los niños y las niñas, así como los adolescentes, puedan desarrollar habilidades y tengan herramientas para poder enfrentar un presente y un futuro lleno de obstáculos y salir airoso dentro de la actual sociedad mexicana.

2. Descripción general del macro proceso

En este apartado se describirán y analizarán los procesos y procedimientos específicos, del Programa tomando como base el "Modelo general de procesos", que se presenta a continuación:

Figura 2.1 Modelo general de procesos⁴



Con estos elementos se realizó el análisis de los procesos que van desde la asignación de recursos (P0), la planeación (P1, P2, P3 Y P4), la operación (P5, P6 y P7) y el seguimiento, monitoreo y evaluación (P8).

Dichos procesos se encuentran expuestos en el **Anexo 6** (Ver anexo 1) 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

⁴ Consejo Nacional de Evaluación para la política de desarrollo social. Términos de referencia para la evaluación de procesos. Página 16. Disponible en: http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf

programa en este apartado, el cual también será complementado y vinculado con el **Manual de procedimientos del PFCE**.

2.1 Proceso de asignación de recursos

Este es el primer procedimiento para el desarrollo de la operación del programa, por lo es importante profundizar a detalle en este tema, el cual como ya se describió anteriormente se encuentra establecido en las Reglas de Operación del programa.

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; como se muestra a continuación:

Cuadro 2.1.1 Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A)			
Número de actividad	Actividad	Responsable	Número de actividad consecutivo
P1	Director General de Desarrollo Curricular comunica los criterios de selección de la población objetivo.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)	1
2	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco entrega al Subsecretario de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, la carta compromiso única (Primeros 10 días hábiles de febrero).	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB) (SEP-SEB) Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal.	2
2a	El Subsecretario de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal recibe y organiza la carta compromiso única del Secretario de Educación del Estado de Tabasco.	(SEP-SEB) Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal.	3
2b	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco designa a la Coordinadora Estatal del PFCE	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB) Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)	4
2c	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco notifica mediante oficio al Director General de Desarrollo Curricular.	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB) Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)	5
2d	El Director General de Desarrollo Curricular recibe el oficio de notificación.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)	6
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.	Dirección de Programación y Presupuesto de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación (DPP-SPE)	7

Cuadro 2.1.1 Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A)

Número de actividad	Actividad	Responsable	Número de actividad consecutivo
		Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)	
4	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco firma Convenio del Marco de Coordinación para el desarrollo del PFCE.	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	17
4a	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco envía al Subsecretario de Educación Básica el convenio debidamente firmado.	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB) Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal (SEB-SEP).	18
4b	El Subsecretario de Educación Básica recibe el Convenio Marco de Coordinación para el desarrollo del PFCE	Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal (SEB-SEP).	19

Fuente: Elaborado por TECSO con base en información del Anexo 6 retomado de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017

Derivado del desglose de actividades anterior y tomando en cuenta un proceso alterno, así como el proceso en donde se reconoce al responsable de la actividad, se puede observar el siguiente diagrama de flujo para la asignación de recursos:

○

Figura 2.1.1 Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A)

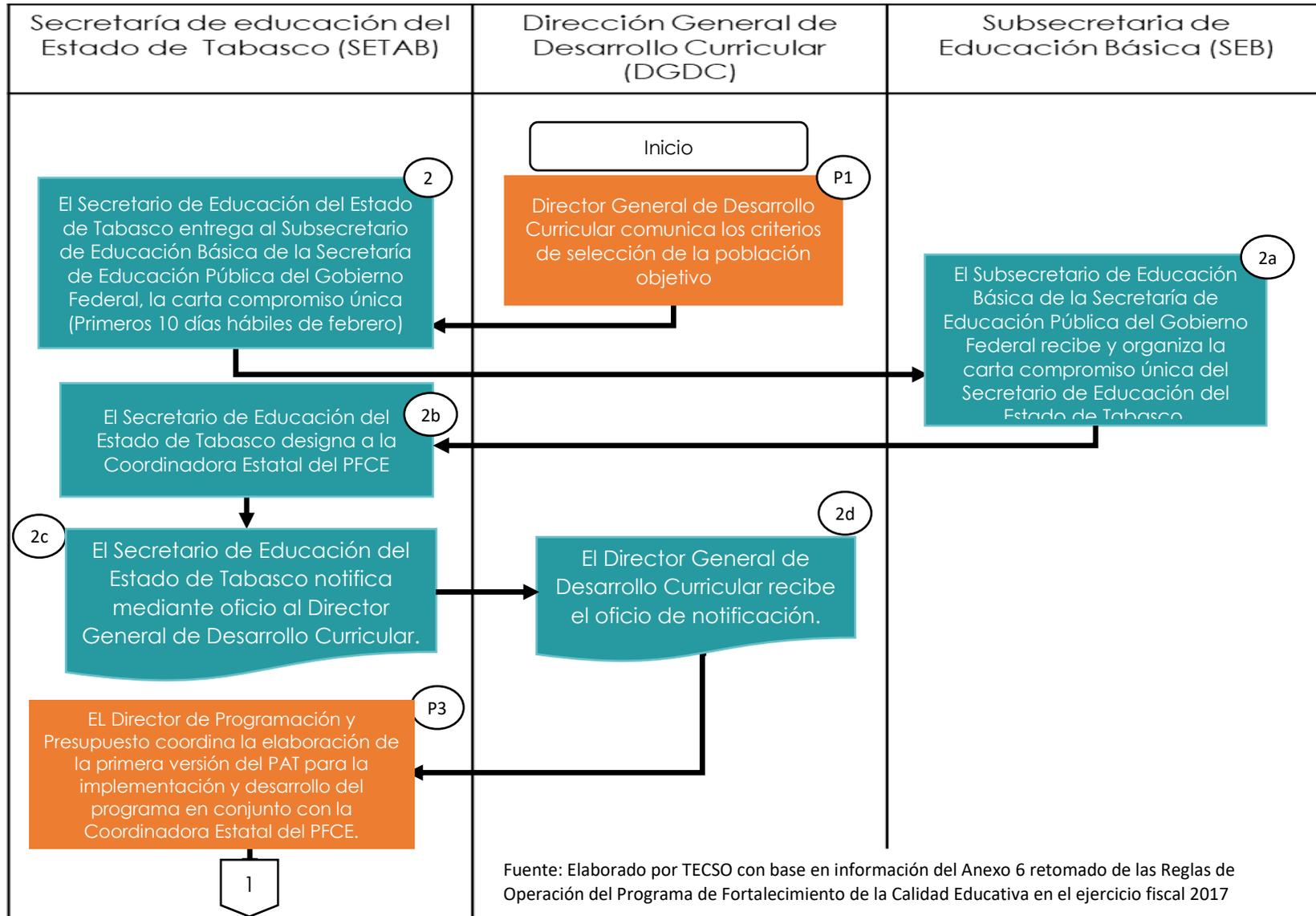
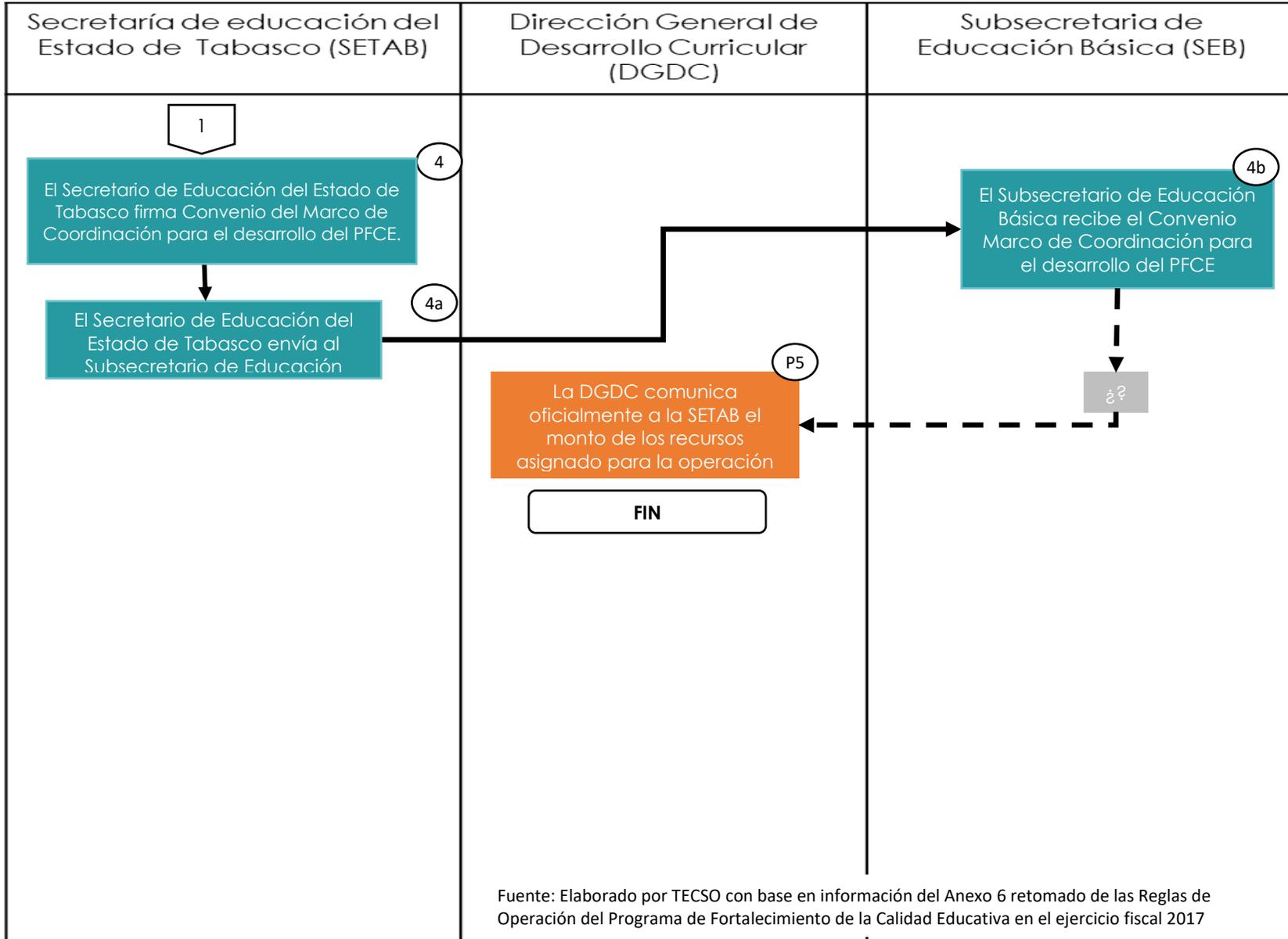


Figura 2.1.1 Proceso de asignación de los Recursos con base en las reglas de operación (Anexo 6A)



Como se puede observar de los primeros procedimientos derivados del Anexo 6, TECSO logró desglosar hasta 19 actividades contenidas implícitamente. El salto de la actividad 4b a la P5 no tiene bien identificado el responsable por ello se pone un conector punteado.

Además, como se puede observar, 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 como se muestra a continuación:

Cuadro 2.1.2. Desglose de Actividades del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE			
Número de actividad	Actividad	Responsable	Número de actividad consecutivo
P5	El Director General de Desarrollo Curricular comunica oficialmente al Secretario de Educación del Estado de Tabasco, Director de Recursos Financieros y a la Coordinadora Estatal del PFCE el monto de los recursos asignado para la operación del PFCE.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	1
5a	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco apertura una cuenta bancaria	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	2
5b	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco envía al Director General de Desarrollo Curricular copia del contrato y estado de cuenta	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	3
5c	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco confirma la apertura de la cuenta bancaria al Director General de Desarrollo Curricular	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	4
6	El Director de Recursos Financieros de la SETAB hace la solicitud de gestión de los recursos al Secretario de Finanzas.	Dirección de Recursos Financieros DRF-SETAB	5
7	La Coordinadora Estatal del PFCE envía al Director General de Desarrollo Curricular envía la factura correspondiente a la ministración en digital y físico.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)	6
8	El Director General de Desarrollo Curricular recibe la factura correspondiente a la ministración en digital y físico.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)	7
9	El Director General de Desarrollo Curricular autoriza la transferencia de los recursos del PFCE a la cuenta correspondiente de los recursos financieros acuerdo con la disponibilidad presupuestaria.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)	8
10	El Director de Recursos Financieros de la SEPLAFIN recibe dichos recursos en la cuenta correspondiente.	Dirección de Recursos Financieros DRF-SETAB,	9
11	El Director de Recursos Financieros de la SEPLAFIN notifica la transferencia al Secretario de Educación del Estado de Tabasco, Director de Recursos Financieros de la SETAB y a la Coordinadora Estatal del PFCE	Dirección de Recursos Financieros DRF-SETAB, Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB) Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)	10
12	El Director de Recursos Financieros de la SEPLAFIN autoriza la transferencia de los recursos a la cuenta apertura específicamente para este programa.	Dirección de Recursos Financieros de la SEPLAFIN	11

Cuadro 2.1.2. Desglose de Actividades del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE

Número de actividad	Actividad	Responsable	Número de actividad consecutivo
12a	La Coordinadora Estatal del PFCE recibe los recursos	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)	12
13	El Secretario de Educación del Estado de Tabasco difunde el Programa a las instituciones educativas públicas de educación básica.	Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)	13

Fuente: Elaborado por TECSO con base en información del Anexo 6 retomado de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017

Como se puede observar en el desglose de actividades, la SEPLAFIN 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.** A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la asignación de los recursos:

Figura 2.1.2 Diagrama de flujo del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE

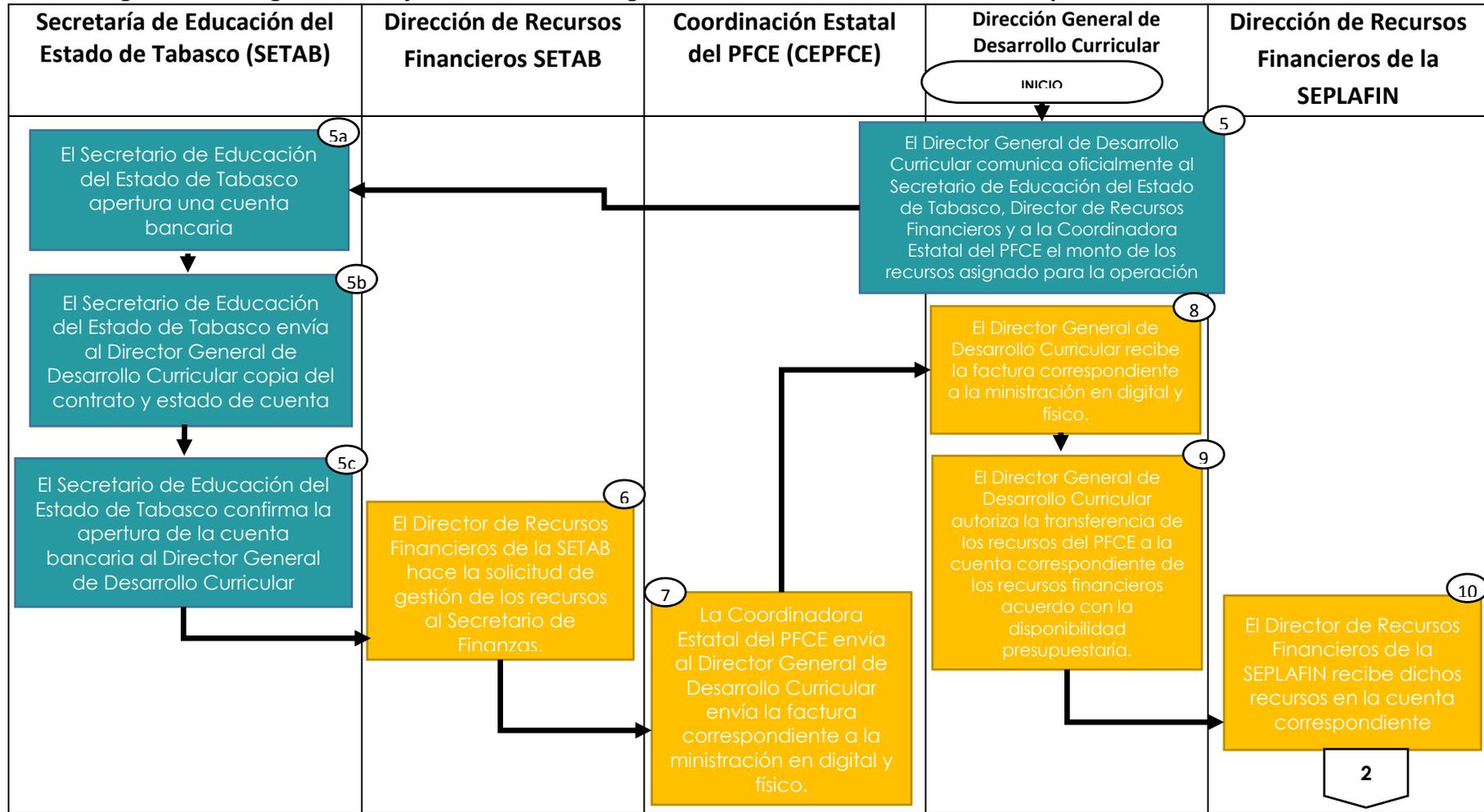
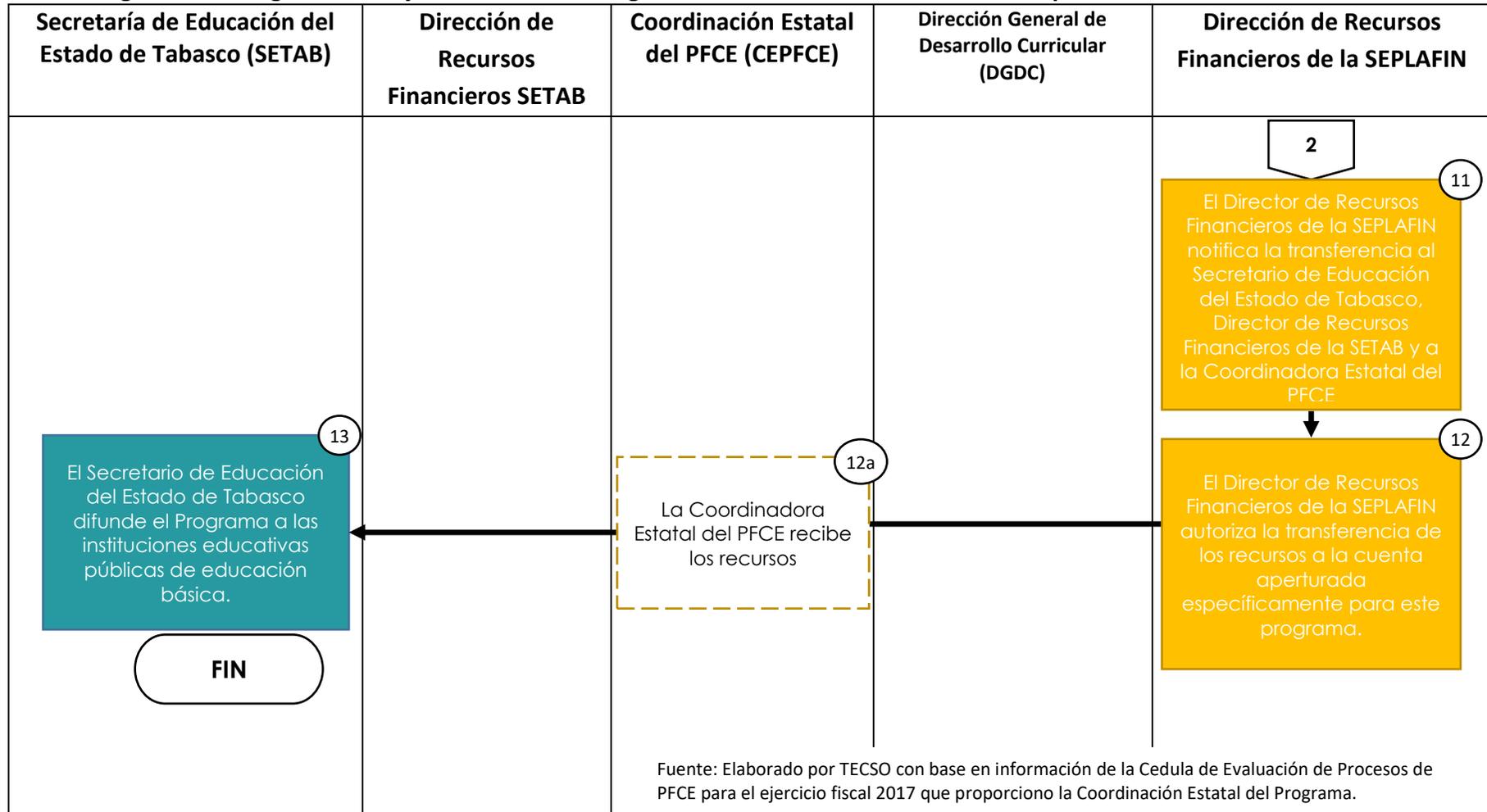


Figura 2.1.2 Diagrama de flujo del Proceso de asignación de los Recursos llevado a cabo por la Coordinación Estatal del PFCE



En el diagrama anterior se puede observar 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 Fianzas 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.

De esta manera se puede ver que el PFCE para educación básica en el estado de Tabasco cuenta con procesos específicos para la asignación de los recursos, apegándose a las reglas de operación del programa. Además dicho proceso de asignación de los recursos, se encuentra vinculado en sus actividades 2, 2d y 4 al procedimiento “Asignación de responsabilidades” establecido en su **Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa**.

2.2 Proceso de planeación

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.

En este procedimiento se describen las actividades desarrolladas por la Coordinación Estatal del Programa dentro de la SETAB para la elaboración del Programa Anual de Trabajo, por lo que TECSO, dentro del análisis, retomó las actividades de las ROP y las del Manual para complementar este procedimiento, como se muestra a continuación:

Cuadro 2.2. Elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT) retomado del Anexo 6 y del Manual de procedimientos del PFCE		
Número de actividad	Actividad	Responsable
1	Reunión con los niveles involucrados para la elaboración del Padrón de Escuelas Beneficiadas	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
P2	Elaboración del Padrón de Escuelas Beneficiadas, teniendo en cuenta las necesidades de éstas mismas (de acuerdo a los resultados del Planea)	Coordinación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
3	Subsecretario de Planeación y Evaluación recibe Padrón de Beneficiarios	Subsecretaría de Planeación y Evaluación (SPE) Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)
4	El Director de Planeación, Programación y Presupuesto revisa Padrón de Beneficiarios para el PAT	Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)
5	El Director de Programación y Presupuesto realiza el PAT en conjunto con la Coordinadora Estatal del PFCE.	Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (SETAB)
6	La Coordinadora Estatal del PFCE emite el PAT	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
7	La Coordinadora Estatal del PFCE entrega PAT al Director General de Desarrollo Curricular.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
8	El Director General de Desarrollo Curricular recibe el PAT	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación Pública (SEP)
9	El Director General de Desarrollo Curricular emite cometarios y observaciones al PAT	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación Pública (SEP)
D1	¿No hay comentarios?	
10	El Director General de Desarrollo Curricular notifica mediante oficio comentarios del PAT	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación Pública (SEP)
11	La Coordinadora Estatal del PFCE recibe oficio con los comentarios PAT	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
12	La Coordinadora Estatal del PFCE atiende las observaciones del PAT	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
13	La Coordinadora Estatal del PFCE regresa el PAT a la DGDC con las correcciones realizadas	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CEPFCE)
14	El Director General de Desarrollo Curricular recibe el PAT a la DGDC con las correcciones realizadas	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)
15	El Director General de Desarrollo Curricular genera el diseño de propuesta de recursos	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación Pública (SEP) Coordinación Administrativa

Cuadro 2.2. Elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT) retomado del Anexo 6 y del Manual de procedimientos del PFCE

Número de actividad	Actividad	Responsable
16	El Director General de Desarrollo Curricular envía el diseño de propuesta de recursos al Coordinador Administrativo	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Secretaría de Educación Pública (SEP)
17	El Coordinador Administrativo recibe diseño de propuesta de recursos.	Coordinación Administrativa (CA) de la Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)
18	El Coordinador Administrativo autoriza primera ministración de Recursos Financieros.	Coordinación Administrativa de la Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)

Fuente: Elaborado por TECSO con base en información del Anexo 6 retomado de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017 y del Manual de Manual de procedimientos del PFCE.

Lo que se puede comprender, dentro del desglose de actividades, es que de las 11 actividades que se contemplan en el Manual de procedimientos de la Coordinación del Programa, se desglosaron hasta 18 actividades, de las cuales desde la actividad 10 hasta la número 18 se encuentran establecidas dentro de las ROP; además se agrega una decisión y se enlaza la actividad número a una actividad del proceso de asignación de los recursos.

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. A continuación, se presenta el diagrama del flujo del proceso de planeación:

Figura 2.2.1 Proceso de planeación con base en las reglas de operación (Anexo 6A) y en el Manual de procedimientos del PFCE

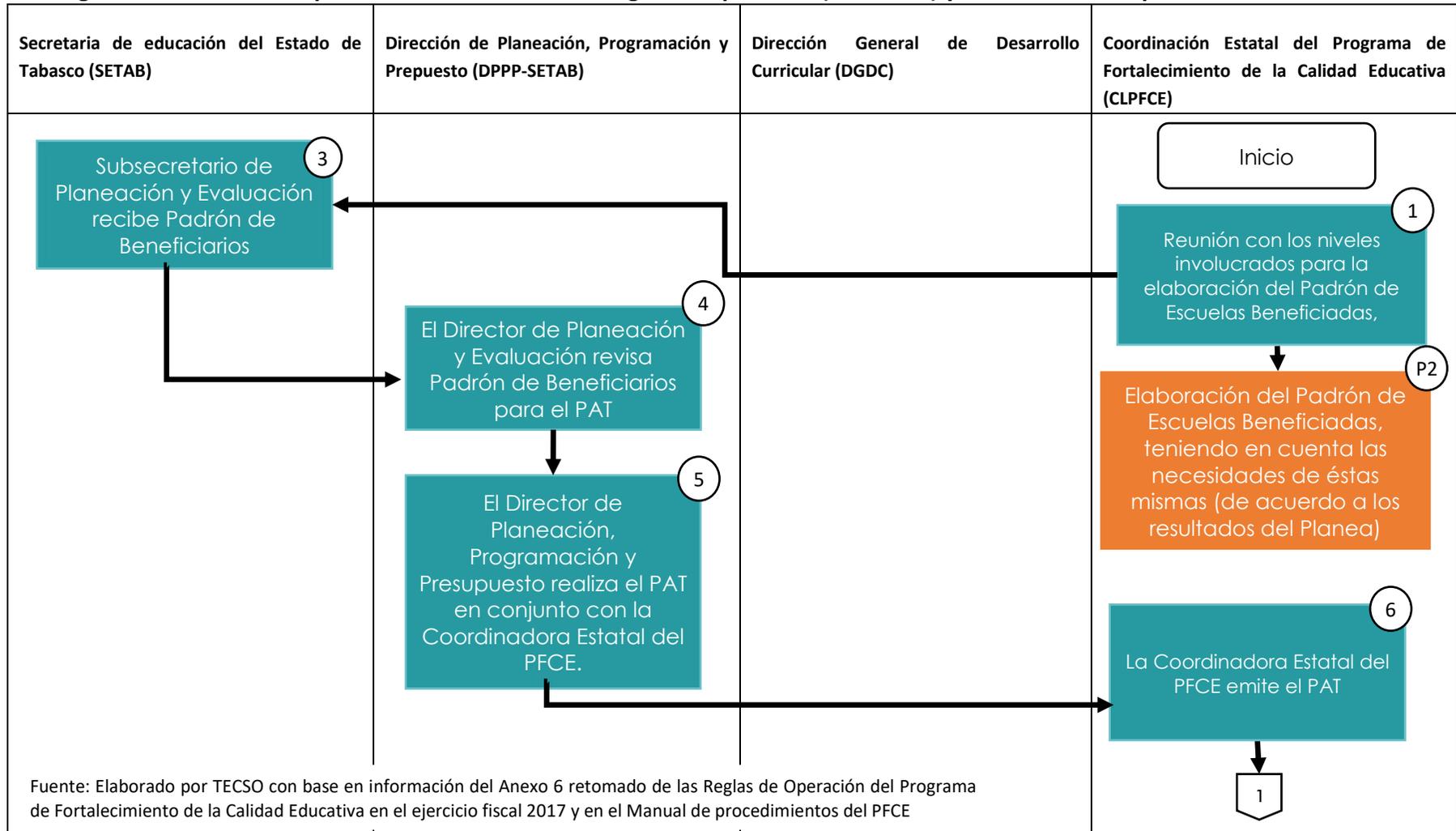


Figura 2.2.1 Proceso de planeación con base en las reglas de operación (Anexo 6A) y en el Manual de procedimientos del PFCE

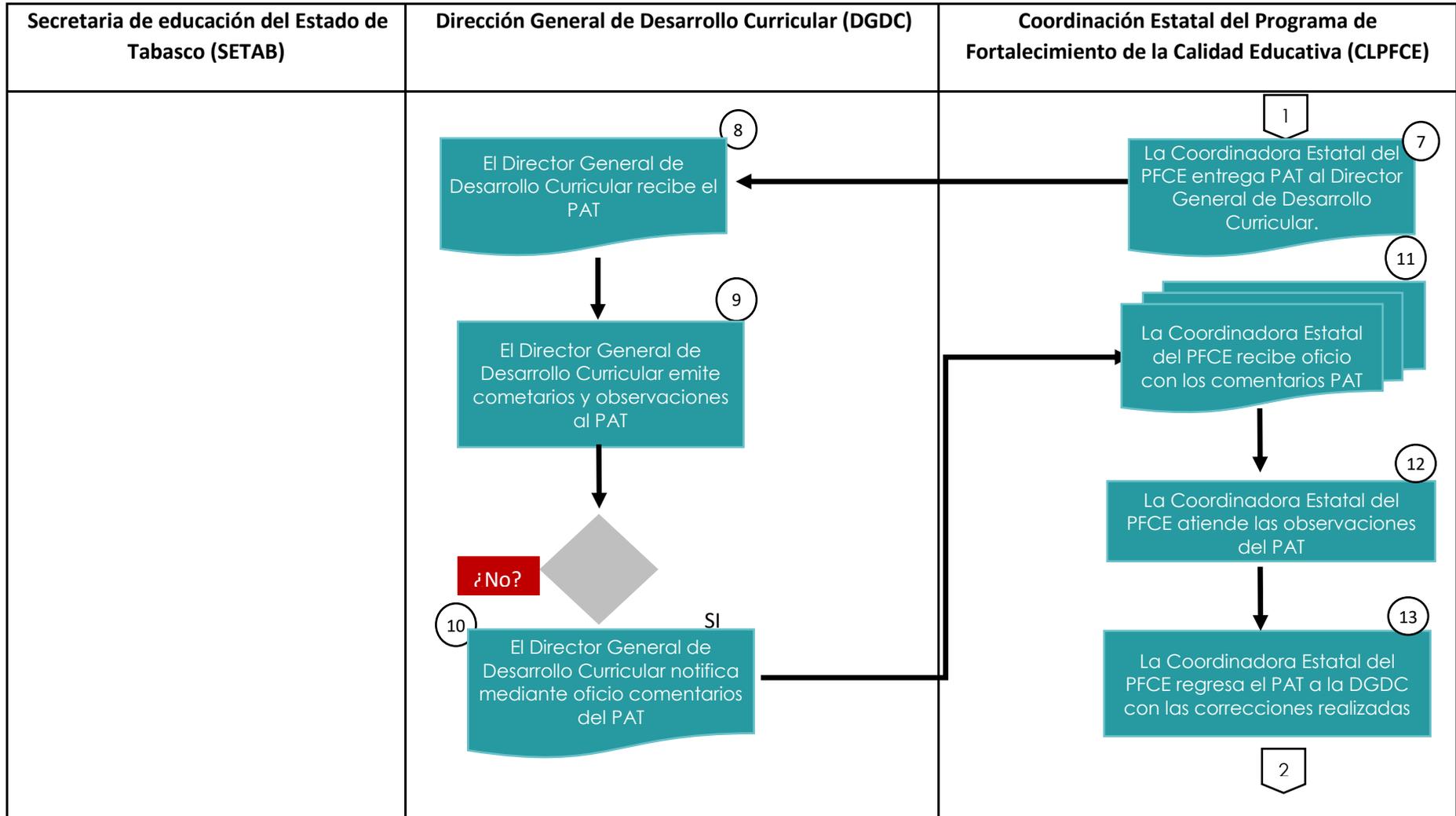
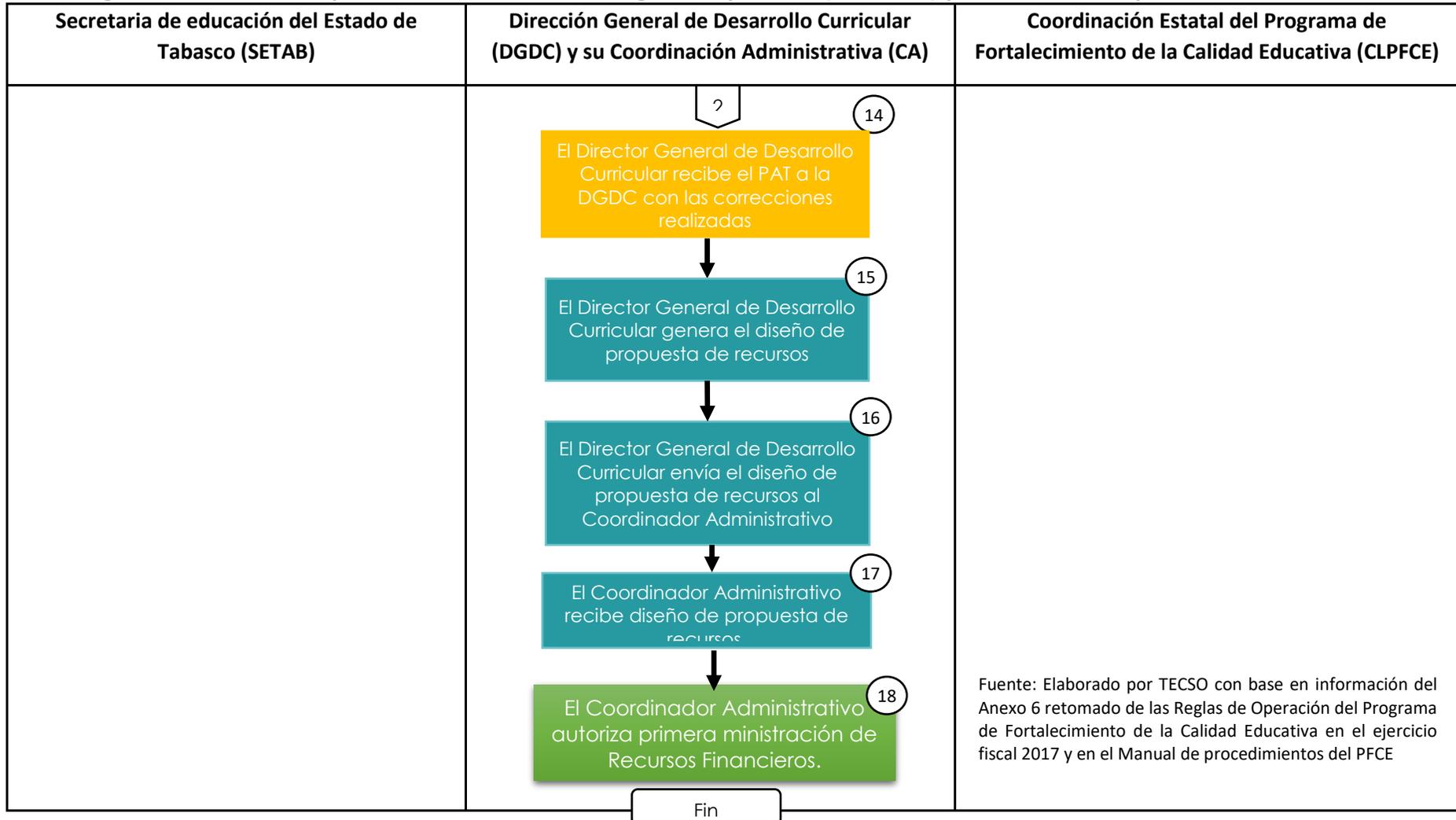


Figura 2.2.1 Proceso de planeación con base en las reglas de operación (Anexo 6A) y en el Manual de procedimientos del PFCE



Analizando dicho diagrama de flujo observamos que la actividad P2⁵ correspondiente al **padrón de beneficiarios**, cuenta con procedimientos específicos descritos por la dependencia dentro del anexo 2 de la cédula de evaluación, dichos procedimientos se establecen conforme a las reglas de operación, como se muestra a continuación:

Cuadro 2.3. Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE		
Número de actividad	Actividad	Responsable
1	La Coordinadora Estatal del PFCE realiza la focalización y/o seleccionar las instituciones educativas públicas de educación básica que participaran en el PFCE tomando en cuenta su disponibilidad presupuestaria y los criterios que la DGDC comunique.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
2	La Coordinadora Estatal del PFCE rrevisa la Base de Datos emitida por la Dirección de Evaluación que corresponde al cumplimiento de escuelas en Nivel I de Planea en Lenguaje y comunicación, así como Pensamiento Matemático con las Direcciones de los Niveles educativos	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE) Dirección de Seguimiento y Evaluación de la SETAB. Dirección de nivel preescolar, primaria, secundaria y Modalidad general e Indígena
3	La Coordinadora Estatal del PFCE hace una selección de escuelas a beneficiar. En el caso de Nivel Preescolar se manejaron dos criterios: ubicación cercana a las primarias identificadas como seleccionadas y el segundo criterio que se ubiquen en zonas de marginación o que no hayan tenido apoyo de ningún programa federal, cabe mencionar que se da prioridad a apoyar a escuelas de educación indígena en este proceso para nivel preescolar y primaria.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE) Dirección de Evaluación de la SETAB. Dirección de nivel preescolar, primaria, secundaria y Modalidad general e Indígena
4	La Coordinadora Estatal del PFCE integra el Padrón de Beneficiarios con la selección de escuelas que estarán beneficiadas con el PFCE.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
5	La Coordinadora Estatal del PFCE envía padrón a la DGDC y a la Coordinación de Fortalecimiento Curricular	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Subsecretaría de Educación Básica Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
5a	El padrón lo recibe la DGDC y la Coordinación de Fortalecimiento Curricular	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)

⁵ Es importante destacar que primero se realiza el padrón y luego se elabora, sin embargo en el Diagrama 2.2.1 se profundiza en la revisión del padrón y se retoma el P2 (recuadro de color naranja) correspondiente a la elaboración del padrón en la figura 2.2.2 ya que es un proceso dentro de otro proceso.

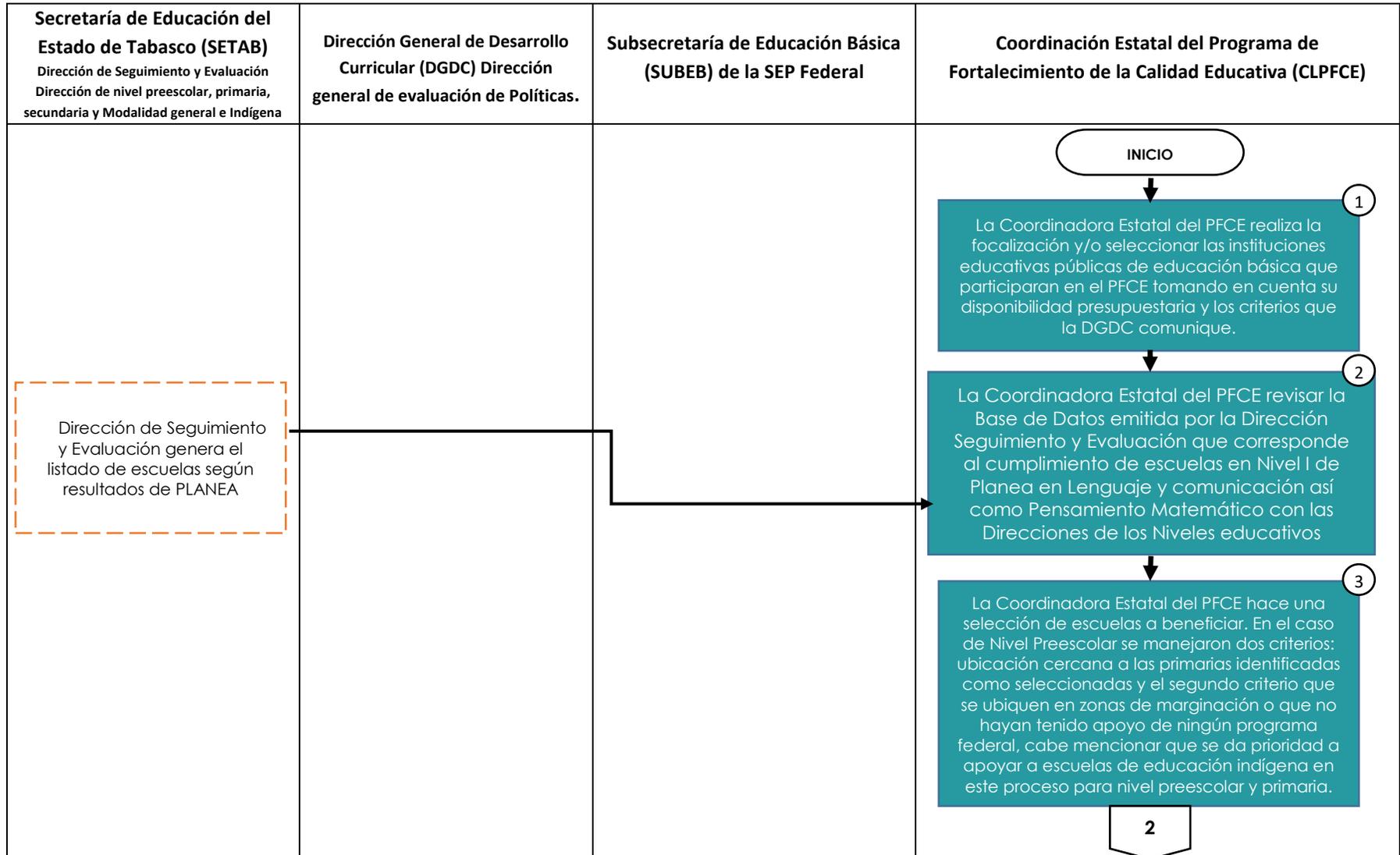
Cuadro 2.3. Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE

Número de actividad	Actividad	Responsable
6	El Director General de Desarrollo Curricular revisa el padrón y reafirma que cumplan con el lineamiento de ser escuelas que se ubican en Nivel I de Planea (Lenguaje y Comunicación y Pensamiento Matemático)	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)
7	El Director General de Desarrollo Curricular entrega al Subsecretario de Educación Básica para que se formalice el envío de la SETAB y de la DGDC.	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Subsecretaría de Educación Básica Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
8a	El Director General de Desarrollo Curricular envía nuevo formato que sustituye el padrón de beneficiarios anexo 5A a la CLPFCE	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC)
8b	La Coordinadora Estatal del PFCE recibe nuevo formato que sustituye el padrón de beneficiarios anexo 5A	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
9a	La Coordinadora Estatal del PFCE elabora el Padrón de beneficiarios en el nuevo formato enviado por la DGDC que sustituye al Anexo 5A.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
9b	La Coordinadora Estatal del PFCE envía padrón de beneficiarios nuevamente al 31 de octubre de 2017 al Director General de Desarrollo Curricular y al Subsecretario de Educación Básica correspondiente al inicio escolar conforme La Coordinadora Estatal del PFCE al Anexo 5A de las Reglas de operación y conforme a la información reportada a la SEP para la estadística 911.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)
9c	El Director General de Desarrollo Curricular y el Subsecretario de Educación Básica reciben el padrón correspondiente al inicio escolar	Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) Subsecretaría de Educación Básica
10	La Coordinadora Estatal del PFCE publica el padrón de instituciones educativas beneficiadas se publica en la página de internet http://basica.sep.gob.mx conforme a la información reportada en el SIIP-G por la SETAB.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)

Fuente: Elaborado por TECSO con base en información del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017.

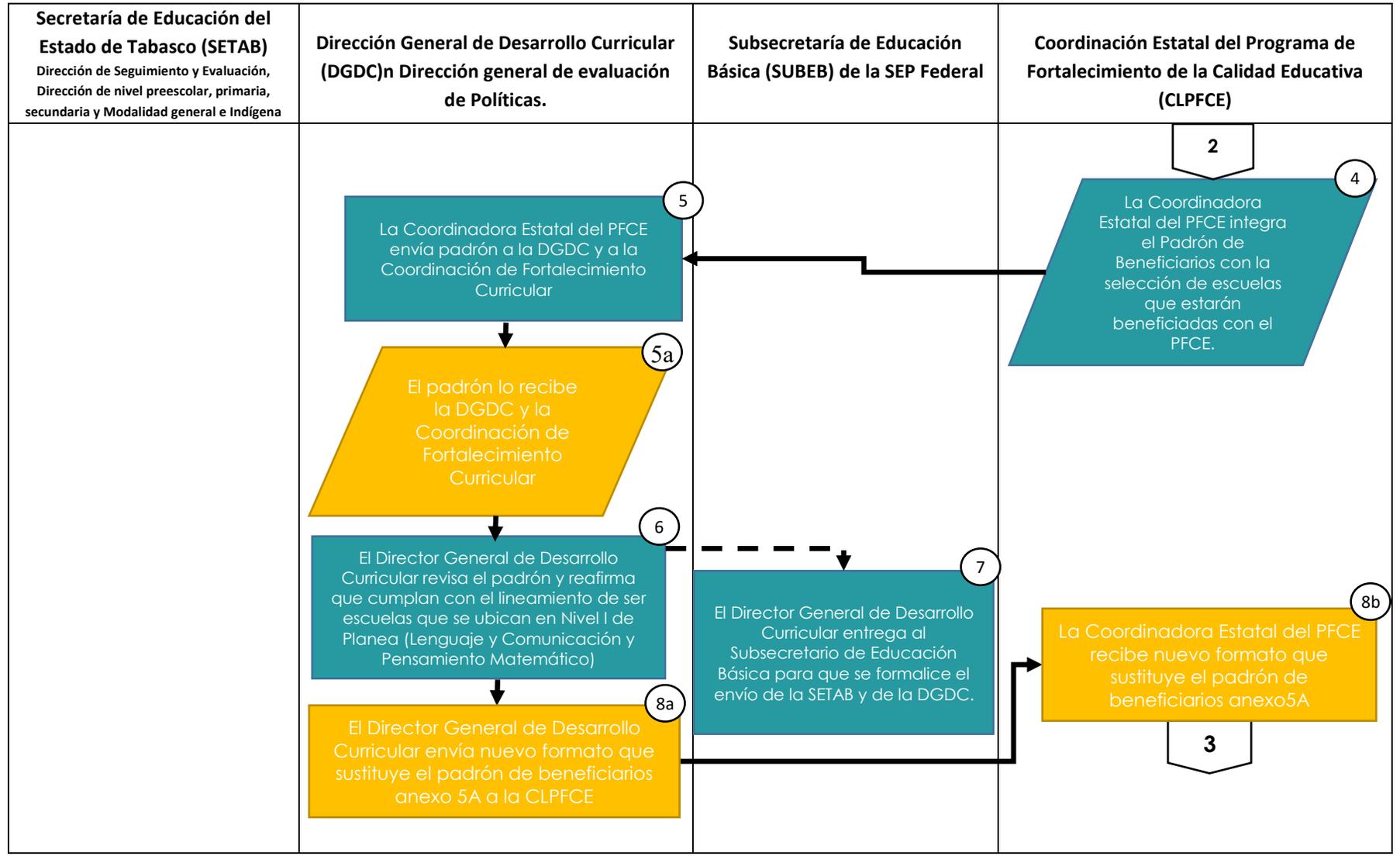
Como se puede observar en el desglose de actividades para la realización del padrón de beneficiarios, éstas se encuentran bien definidas en tiempo, así como en los responsables. Cabe destacar que, en este procedimiento, aunque se describen parte de las actividades en la figura 2.2.1, se deben revisar y ajustar pues es la parte primordial que da lugar a la construcción del PAT que, en este apartado, es donde se describe con mayor detalle la realización del padrón, a continuación, se muestra el diagrama de flujo:

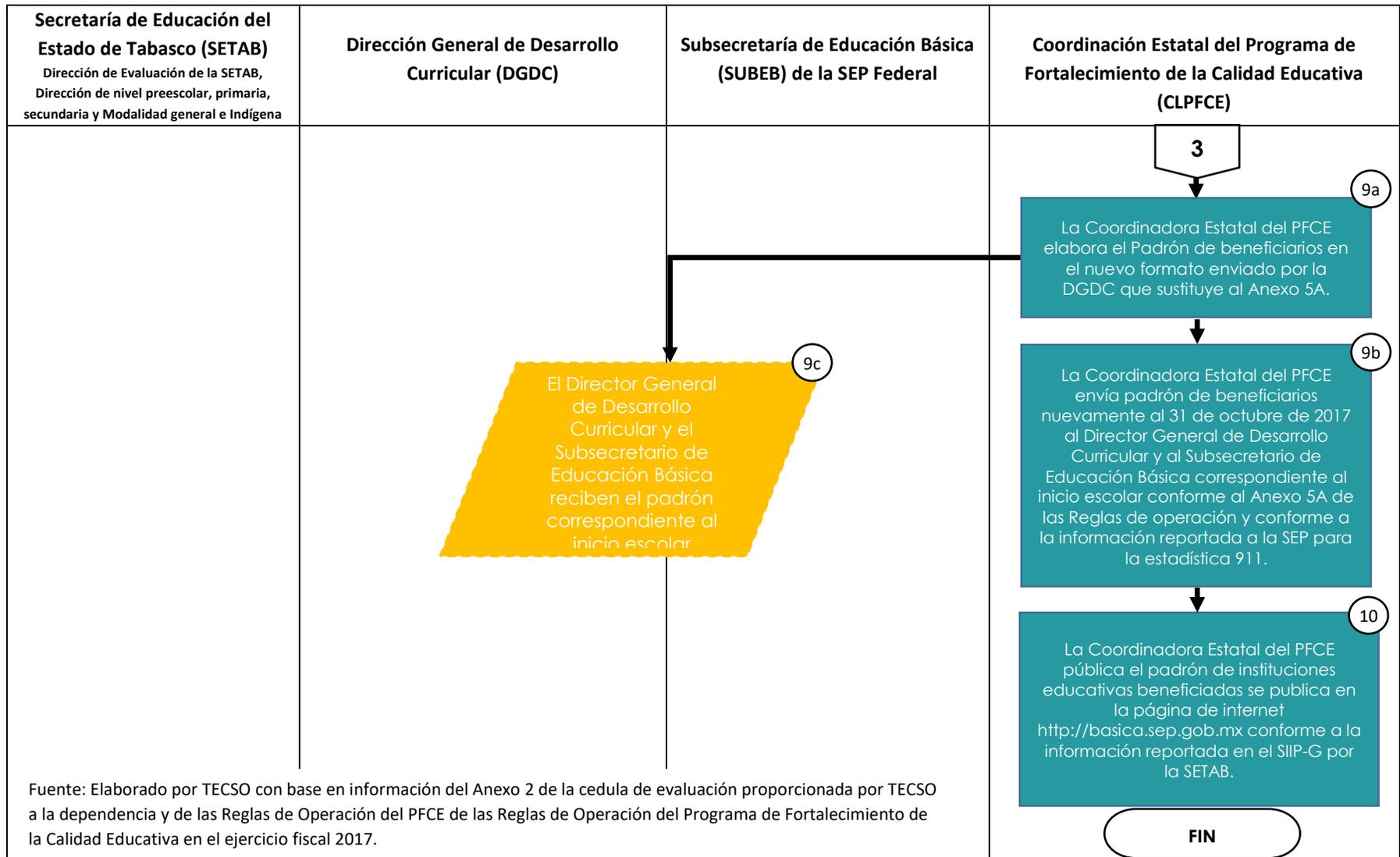
Figura 2.2.2 Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE



Fuente: Elaborado por TECSO con base en información del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en el ejercicio fiscal 2017.

Figura 2.2.2 Elaboración del padrón de beneficiarios retomado del Anexo 2 de la cedula de evaluación proporcionada por TECSO a la dependencia y de las Reglas de Operación del PFCE





Analizando el diagrama de flujo se puede observar que, de las 10 actividades que la dependencia desagregó en el Anexo 2, TECSO pudo desglosar hasta 14 actividades, las cuales están conforme a las Reglas de operación y cumplen con lo establecido en ellas; desde la construcción hasta la publicación de las escuelas que serán beneficiadas en el estado.

Cabe destacar que los criterios de selección establecidos en dicho diagrama 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 al igual que el proceso anterior, 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.

2.3. Análisis de la distribución, entrega y aplicación de apoyos

Continuando con la evaluación del *Proceso de Operación General del PFCE* en el estado de Tabasco, a continuación, se analizará la parte correspondiente a la **distribución, entrega y aplicación** de los apoyos otorgados a través del programa.

Como se vio en el apartado anterior, en el *Plan Anual de Trabajo* se definen, revisan y modifican, el monto del recurso, los beneficiarios y los tipos de apoyo que se requieren para ellos; por lo que, en este punto del proceso, está definido quién recibe y qué recibió o recibirá.

En el diagrama de flujo del proceso de operación del PFCE presentado por la SETAB, se puede observar que la entrega de los apoyos, tiene lugar después de la formalización del presupuesto por parte de la coordinación estatal del Programa.

En la siguiente figura se puede observar, el fragmento del diagrama donde se inserta la distribución de los apoyos.

Figura 2.3.1. Fragmento del Diagrama de Flujo del Proceso de Operación del PFCE.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE TABASCO (SETAB)	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA (SEB)	PFCE ESTATAL	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO CURRICULAR (DGDC)	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA (DGDC)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Recibe, realiza y concursa las solicitudes para la asignación de proveedores </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div>	<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Formaliza el presupuesto con adquisiciones y se comienza a realizar la solicitud de licitación para la asignación de proveedores </div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Presentación de propuestas de proveedores </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content;"> Recibe y realiza actividades programadas de las necesidades académicas establecidas </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Formula y envía a la DGDC el informe de los avances físicos y financieros de las variaciones entre el presupuesto autorizado, el modificado, el ejercido, y el de metas, así como el informe técnico pedagógico. </div>		

Fuente: Elaborado por TECSO con base en información proporcionada por la SETAB.

Entre las actividades de *formalización del presupuesto y recepción y realización de las actividades programadas* (ambas llevadas a cabo por la

Coordinación Estatal del PFCE), la SETAB, recibe, realiza y concursa las solicitudes, para después presentar las propuestas de los proveedores.

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.

De acuerdo con las Reglas de Operación vigentes para esta evaluación (2017), los recursos provenientes del PFCE, a nivel estatal, pueden ocuparse en tres distintos rubros:

Cuadro. 2.3.1. Actividades y Apoyos permitidos en el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.		
Gastos de Operación	Fortalecimiento Académico	Fortalecimiento Didáctico
<p>a) Reuniones para establecer acuerdos al interior del equipo responsable de PFCE.</p> <p>b) Acciones de seguimiento y evaluación a la implementación del currículo, las capacidades didácticas de los docentes y directivos, al uso de los materiales educativos y didácticos que la entidad determine para el desarrollo de habilidades de lenguaje, comunicación y matemáticas.</p> <p>c) Alimentación, hospedaje y transporte de los responsables de la operación del programa.</p> <p>d) Papelería (hojas blancas, grapas, clips, bolígrafos, folders, tóner, entre otros insumos básicos).</p> <p>e) Reuniones regionales y nacionales convocadas por la SEB a través de la DGDC.</p>	<p>a) Reuniones.</p> <p>b) Talleres.</p> <p>c) Seminarios o Jornadas académicas.</p> <p>d) Congresos o Encuentros.</p> <p>e) Conferencias.</p> <p>f) Cursos presenciales o a distancia.</p> <p>g) Intercambio de experiencias exitosas.</p> <p>h) Asesoría para el uso de los materiales educativos o didácticos complementarios en la entidad adquiera, elabore y reproduzca. Actividades complementarias a las acciones: compra o reproducción de materiales que apoyen en desarrollo de las acciones definidas. Logística para llevar a cabo las acciones definidas. Papelería (hojas blancas, grapas, clips, bolígrafos, folders, tóner, entre otros insumos básicos).</p>	<p>a) Actividades para la promoción de habilidades en lenguaje, comunicación y matemáticas, como cursos de verano, visitas a centros educativos, proyectos que se realizan dentro y fuera de la escuela.</p> <p>b) Adquisición de materiales educativos o didácticos complementarios como libros, antologías, audiovisuales, juegos educativos o interactivos, software educativo.</p> <p>c) Elaboración de materiales educativos o didácticos complementarios como: ficheros, cuentos, guías o cuadernos de trabajo.</p> <p>d) Reproducción de materiales educativos y didácticos complementarios por medios impresos y digitales.</p> <p>e) Adquisición o arrendamiento de recursos tecnológicos que se utilicen en la escuela con fines educativos y didácticos.</p>
<p>Fuente: Elaborado por TECSO, con base a las Reglas de Operación del programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, 2017.</p>		

Para el rubro de gastos de operación se destina únicamente el 4% del total, dejando el 96% del presupuesto para el otorgamiento de apoyos de Fortalecimiento Académico y Didáctico.

Con respecto a esta parte del proceso, dentro del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa*, se exponen los procedimientos específicos que la SETAB definió para: d) Asignación de Proveedores; e) Eventos y Capacitaciones de PFCE; y, f) Recorrido.

El procedimiento **d** corresponde la asignación de los proveedores de los apoyos, mientras que los procedimientos **e** y **f**, corresponden a la única descripción existente que se hace de la distribución, entrega y aplicación de los apoyos académicos y didácticos, respectivamente. Por esta razón se tomarán como referencia para hacer el análisis correspondiente a cada uno.

2.3.1 Asignación de Proveedores

Como ya se señaló, antes de la distribución de los apoyos se encuentra la actividad de asignación de proveedores. En el Proceso General de Operación del PFCE, estos procedimientos se encuentran distribuidos entre dos actividades, sin embargo, en el Manual de Procedimientos proporcionado por la SETAB, se identificaron una serie de actividades intermedias, las cuales se exponen a continuación.

Cuadro 2.3.1.1. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Asignación de Proveedores.			
Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
1a	Elaboración de partidas para la distribución del presupuesto.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	1
1b	Concentración de partidas para la distribución del presupuesto.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	2
2	Envío de las partidas presupuestales a la DGDC	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	3
3a	Recibe partidas para la distribución del presupuesto.	Coordinación Administrativa (DGDC)	4

Cuadro 2.3.1.1. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Asignación de Proveedores.

Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
3b	Revisa partidas para la distribución del presupuesto.	Coordinación Administrativa (DGDC)	5
3c	Emite comentarios y observaciones.	Coordinación Administrativa (DGDC)	6
4	Recibe comentarios y observaciones por parte de la Coordinación Administrativa (DGDC)	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	7
5a	Formaliza presupuesto con adquisiciones.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	8
5b	Se comienza a realizar la solicitud de licitación para la asignación de proveedores	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	9
6a	Recibe las solicitudes de proveedores (COMPRANET)	SETAB	10
6b	Realiza las solicitudes de proveedores (COMPRANET)	SETAB	11
6c	Concursa las solicitudes de proveedores (COMPRANET)	SETAB	12
7	Validación de los proveedores elegidos para la realización de las acciones.	SETAB	13
8a	Recibe actividades de las necesidades académicas establecidas.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	14
8b	Realiza actividades de las necesidades académicas establecidas.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	15

Fuente: Elaborado por TECSO con información del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB, y en las Reglas de Operación vigentes para el Programa (2017).

Cabe resaltar que, en el manual de procedimientos, 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. Es por esta razón que en el cuadro anterior se plantea una numeración con letra, lo cual indicará la desagregación hecha de las actividades compuestas, por ejemplo, la actividad 6 se dividió en 6a, 6b, y 6c.

También es importante señalar que las actividades señaladas en turquesa, son las actividades ubicadas en las Reglas de Operación y en el Manual, las

amarillas dan cuenta de actividades que se han ubicado pero que no venían en ninguno de los dos documentos.

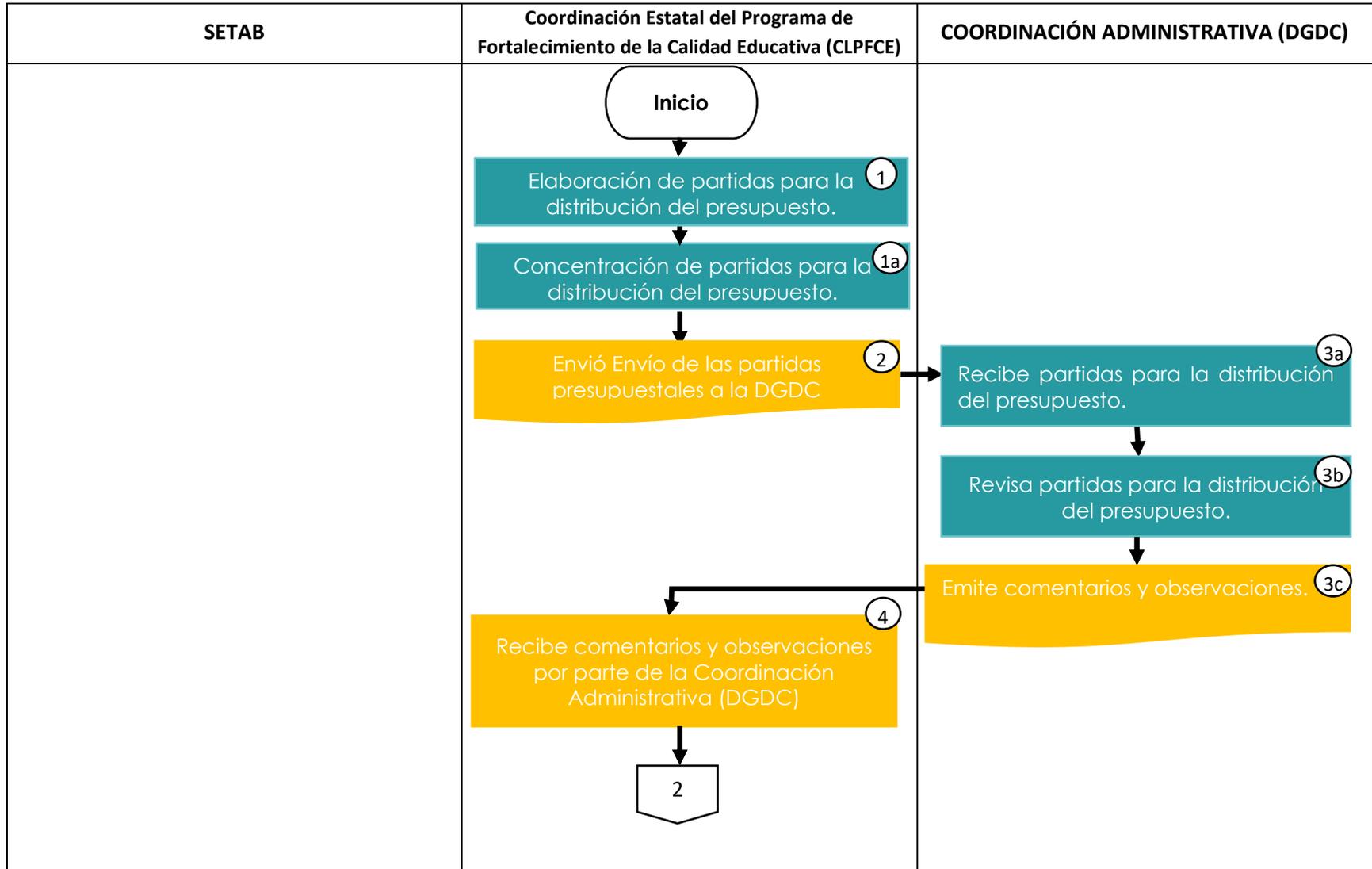
En el cuadro anterior se muestra, que para ejecución del procedimiento de asignación de proveedores, se llevan a cabo una serie de actividades, en la que la elaboración y concentración de partidas relacionadas a la distribución del presupuesto son las dos primeras actividades que ejecuta el programa 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.

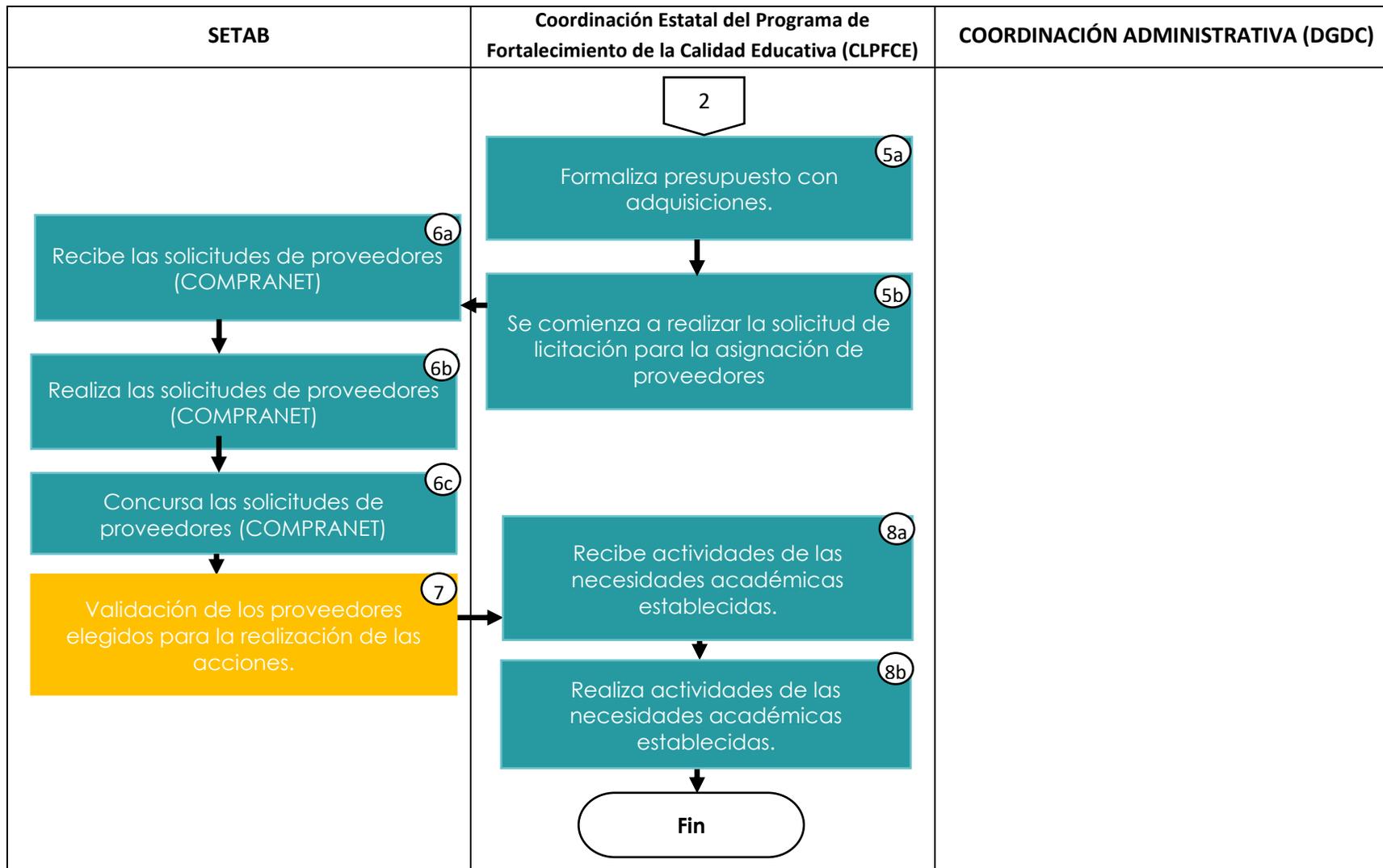
Cabe señalar que en el procedimiento de asignación de los proveedores después de la actividad 4c, no se presenta actividades de validación, para la selección acciones vinculadas a las necesidades académicas.

Como se puede apreciar en este procedimiento de asignación, se integran varios actores los cuales, en un proceso de interlocución, definen los proveedores, lo cual deriva en la actividad de realización de las actividades de los apoyos.

En el siguiente diagrama de flujo podemos observar el desarrollo del procedimiento, el cual se desenvuelve en interlocución entre la Coordinación Estatal del PFCE, la SETAB, y la Coordinación Administrativa de la Dirección General de Desarrollo Curricular.

Figura 2.3.1.1. Diagrama de flujo del Procedimiento de Asignación de Proveedores.





Fuente: Elaborado por TECSO con información del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB.

El procedimiento corresponde completamente al parámetro normativo que se establece en las reglas de operación, por lo que la única observación sustancial versa sobre el agrupamiento de actividades unitarias para dar cuenta de una sola actividad, se tendría que dar cuenta de cada actividad por separado.

En este caso, en las Reglas de Operación se identificaban dos actividades, mientras que, complementando con el Manual de Procedimientos, estas aumentaron a 5, siendo desagregadas en 11 actividades simples.

2.3.2 Distribución de apoyos para el Fortalecimiento Académico

En cuanto a las acciones de Fortalecimiento Académico, se identificó a través de información proporcionada por la Coordinación Estatal del PFCE y la SETAB, la realización de las siguientes acciones por nivel educativo:

Cuadro 2.3.2.1. Acciones realizadas por la Coordinación Local del PFCE para el Fortalecimiento Académico		
Nivel escolar	Beneficiarios	
	Docentes	Directores
Preescolar	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso: Fortaleciendo la educación en nivel preescolar, Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, para el ciclo escolar 2017-2018. • Taller académico de formación docente con enfoque en lenguaje y comunicación y pensamiento matemático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso fortaleciendo la educación y presentación de inicio del programa fortalecimientos de la calidad educativa para el ciclo escolar 2017-2018.
Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso Fortaleciendo la Educación en Nivel Primaria. Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ciclo Escolar 2017-2018. • Taller académico de formación docente con enfoque en lenguaje y comunicación y pensamiento matemático. 	
Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso Fortaleciendo la Educación en Nivel Secundaria. Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ciclo Escolar 2017-2018. • Taller académico de formación docente con enfoque en lenguaje y comunicación y pensamiento matemático. 	

Fuente: Elaborado por TECSO con información proporcionada por la SETAB.

En total se realizaron cuatro congresos, tres dirigidos a docentes y uno dirigido a los directivos; también se llevaron a cabo tres talleres dirigidos a la formación docente haciendo énfasis en el lenguaje, comunicación y pensamiento matemático.

Como se puede observar, de las opciones presentadas por el programa, la SETAB consideró esenciales los talleres y los congresos, los cuales tienen un alcance masivo, siendo ejemplo de ello el congreso para directivos, que tuvo contemplados 500 asistentes.

A continuación, se muestra el desglose de las diferentes actividades que se realizaron para el fortalecimiento académico, en este punto se muestran la amplitud que el programa ha tenido del año 2016 en comparación del año 2017, en la cual las reuniones aumentaron de 3 a 14, así como la asistencia de directivos, que incluyen docentes, directivos, etc. También se señalan con cuantos congresos al año cuentan y cuantos le toca a cada nivel de educación básica, así como el número de directivos que asisten, los cuales han tenido un incremento, pues en el 2016 tenían 860 asistentes y para el 2017 contaron con 1350 figuras educativas.

Cuadro 2.3.2.2 Desglose de acciones para el Fortalecimiento Académico (2016-2017)					
Fortalecimiento Académico	2016		2017		Medios de verificación
	Docentes	Directivos	Docentes	Directivos	
Reuniones	3 reuniones con la Subsecretaría de Educación Básica y los enlaces de Niveles académicos (preescolar, primaria y secundaria)	347	14 reuniones con la Subsecretaría de Educación Básica y los enlaces de Niveles académicos (preescolar, primaria y secundaria)	500	Listas de asistencia Evidencia fotográfica
Talleres					
Seminarios o jornadas académicas					
Congresos o encuentros	6 congresos académicos. Para cada nivel corresponden 2 congresos.	860 Docentes	6 congresos académicos. Para cada nivel corresponden preescolar: 1 congreso, primaria: 2 congresos, secundaria: 2 congresos. 1 Congreso para los 500 Directores de las escuelas beneficiadas	1350 figuras educativas (supervisores, directores y docentes asistentes de las escuelas beneficiadas)	Listas de asistencia. Evidencia fotográfica. Presentaciones utilizadas en los eventos. Evaluaciones de satisfacción del evento. Informe final de cada uno de los eventos. Oficio de satisfacción y cumplimiento del servicio al proveedor del servicio.
Conferencias					

Cuadro 2.3.2.2 Desglose de acciones para el Fortalecimiento Académico (2016-2017)

Cursos presenciales y/o a distancia					
Intercambio de experiencias exitosas					
Asesoría para el uso de los materiales educativos o didácticos	160 asesorías a escuelas beneficiadas con material didáctico	92 escuelas asesoradas	Se realizan de enero a marzo las acciones de asesoría para el uso de materiales. Con fecha de corte al 07 de diciembre, no se cuenta con los materiales didácticos para entrega a las escuelas beneficiadas en el Almacén de la SETAB debido a los retrasos en procesos licitatorios y no contar con la certeza de la cuarta ministración del recurso.	500 escuelas de educación básica beneficiadas con el Programa (se opera a la vez el seguimiento a la Contraloría Social)	Listas de asistencia. Evidencia fotográfica. Evaluación final.

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.**

Cuadro 2.3.2.3. Desagregado de actividades para la Supervisión de Capacitaciones y Eventos organizados por PFCE.

Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
1a	Revisión de Calendario de eventos.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	1
1b	Asignación de Calendario de eventos.	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	2
2	Envío de asignación de fecha en el calendario de eventos	Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (CLPFCE)	3
3	Recepción de la asignación de fecha	Área Administrativa	4
4a	Envío de Oficio de Comisión a recursos humanos	Área Administrativa	5
4b	Envío de Oficio de Comisión a la unidad de atención de Seguimiento a Proyectos Especiales	Área Administrativa	6
5a	Gestión de combustible	Área Administrativa	7
5b	Gestión de viáticos	Área Administrativa	8
6	Formalización de comisión	Área Administrativa	9
7	En caso de que se requiera, preparar material que se va a usar en evento, llegar dos horas por si hay que resolver imprevistos	Área Técnica	10
8	Apoyar en todo lo necesario en el evento	Área Técnica	11
9a	Regresar a oficina	Área Técnica	12
9b	Entregar en la unidad todo el material que se haya usado	Área Técnica	13
9c	Entregar en la unidad el vehículo	Área Técnica	14

Fuente: Elaborado por TECISO con información del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB.

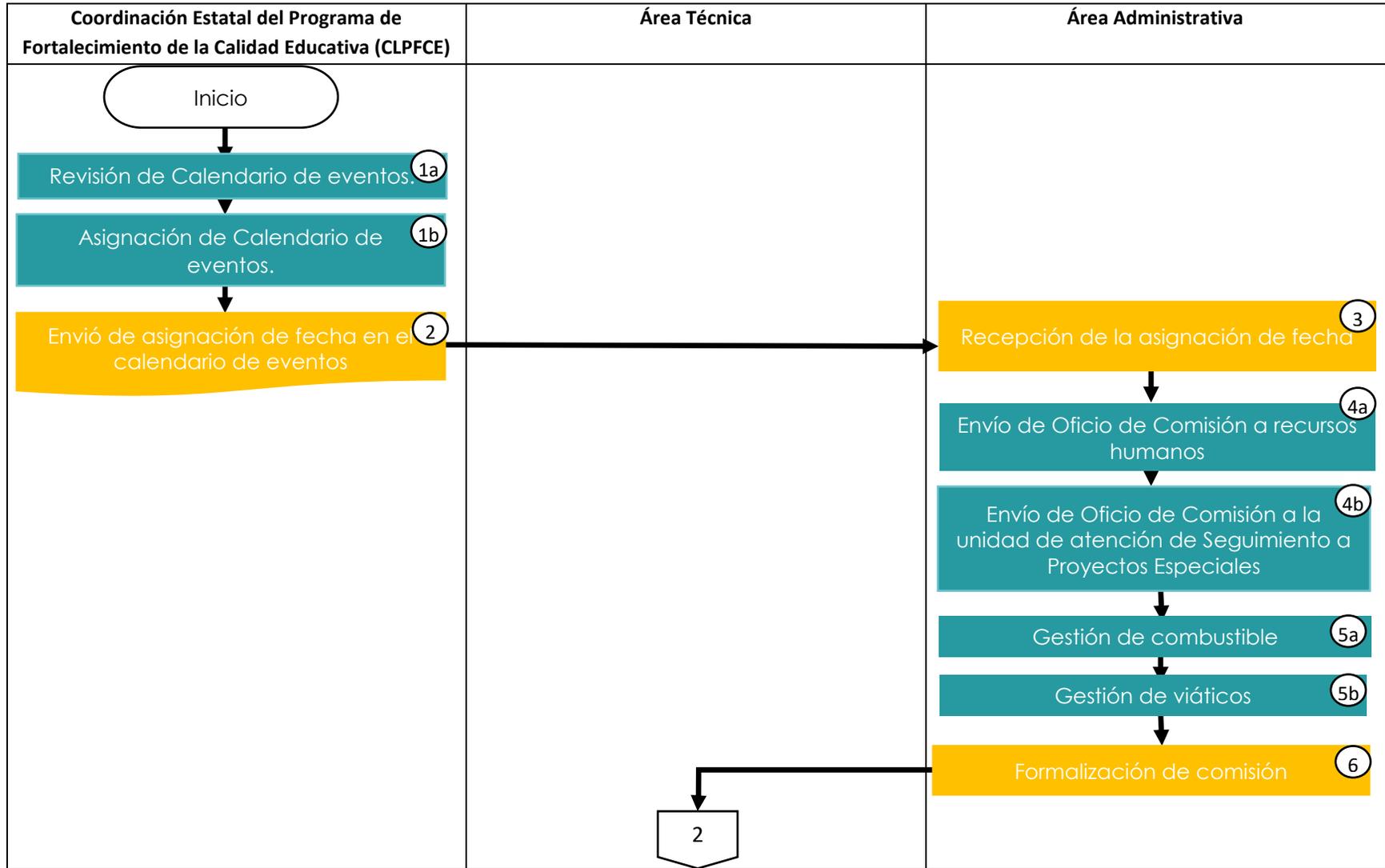
Cabe resaltar que, en el manual de procedimientos, muchas de las actividades que se incluyen son actividades compuestas, es decir, no representan en realidad una sola actividad, sino que se pueden subdividir en actividades unitarias. Es por esta razón que en el cuadro anterior se plantea una numeración con letra, lo cual indicará la desagregación hecha de las actividades compuestas, por ejemplo, la actividad 6 se dividió en 6a, 6b, y 6c.

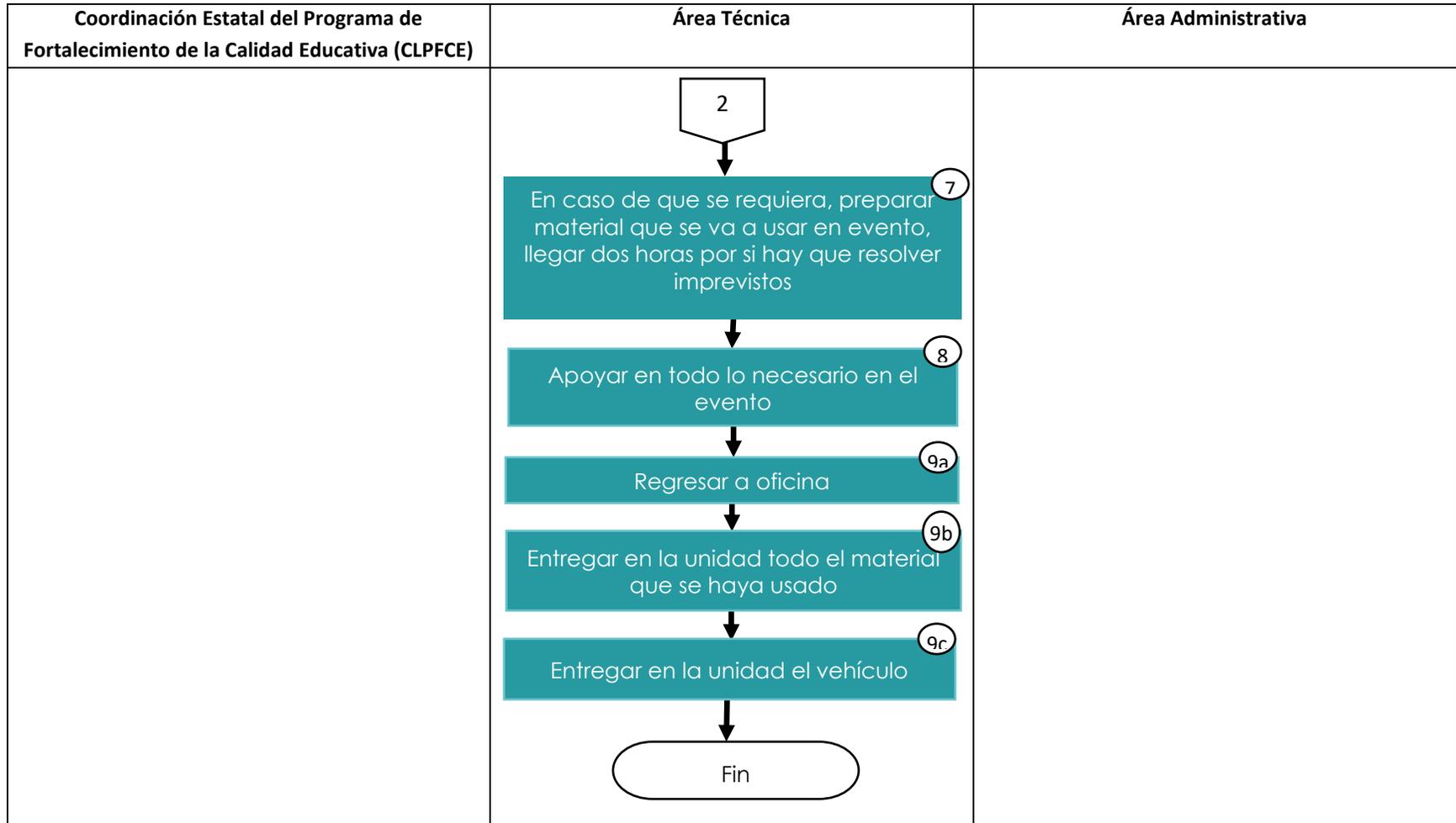
Como se puede ver en el siguiente diagrama de flujo, la realización de estas actividades se desarrolla en interlocución con el área administrativa y el área técnica, ambas dependientes de las Coordinación Estatal del PFCE.

Este procedimiento comienza con la calendarización y asignación de la fecha para la realización del evento, después de lo cual, se delega al área administrativa el envío del oficio al área de recursos humanos (donde se catalogan las acciones realizadas por el PFCE, como proyectos especiales). Posteriormente, la misma área gestiona los viáticos y el combustible para la comisión que se ocupará de la supervisión.

El área técnica que, se entiende como el área que operará la supervisión, tendrá que estar presente en el evento, apoyar en lo necesario y regresar a la oficina para dar cuenta del material y el vehículo utilizado para la supervisión de la capacitación.

Figura 2.3.2.1. Diagrama de flujo del Procedimiento de Supervisión de Capacitaciones y Eventos organizados por PFCE.





Fuente: Elaborado por TECSO con información del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB.

No existe un parámetro de comparación de este procedimiento a nivel normativo, sin embargo, se puede hacer una valoración acerca de la suficiencia del procedimiento con respecto a la distribución de apoyos, para dar cuenta del acercamiento hecho a esta parte del Proceso General de Operación del PFCE.

Referente al procedimiento para la distribución, entrega y aplicación de los apoyos para el Fortalecimiento Académico, se debe señalar que las actividades incluidas en el Manual, se refieren únicamente a la supervisión de las capacitaciones y eventos organizados por el PFCE, lo cual no coincide totalmente con las actividades llevadas a cabo: congresos y talleres.

Es importante resaltar que el procedimiento para llevar a cabo congresos, no es similar a la implementación de talleres, por lo que debería existir una diferenciación entre los actores involucrados, la forma de difusión, la gestión operativa de la acción, y la evidencia para la verificación de las acciones.

2.3.3 Distribución de apoyos para el Fortalecimiento Didáctico

Con base a la información proporcionada por la Coordinación Estatal del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa y la Secretaría de Educación del estado de Tabasco, se identificaron las actividades realizadas para el fortalecimiento didáctico, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 2.3.3.1. Acciones realizadas por la Coordinación Estatal del PFCE para el fortalecimiento Didáctico	
Instituciones Educativas	Paquetes materiales didácticos
	Paquetes materiales digitales
	Talleres de capacitación a los docentes para el uso de los materiales
	Adquisición y arrendamiento de recursos tecnológicos que se utilicen en la escuela con fines educativos y didácticos
Fuente: Elaborado por TECSO con información proporcionada por la SETAB.	

En el cuadro anterior se muestran, las actividades que se ejecutaron para el fortalecimiento didáctico del nivel de educación básica, se encuentra la distribución de materiales didácticos y digitales, asesoría acerca del uso de los materiales entregados y la adquisición y arrendamiento de recursos tecnológicos. Es decir, estas acciones forman parte de las estrategias

educativas y pedagógicas que buscan reforzar la lectura, escritura y matemáticas.

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.

Tabla 2.3.3.2. Desglose de acciones para el Fortalecimiento Didáctico (2016-2017)			
Fortalecimiento Didáctico	2016	2017	Medios de verificación
Actividades para la promoción de habilidades en lenguaje, comunicación y matemáticas. Como cursos de verano, vistas a centros educativos, proyectos que se realizan dentro o fuera de la escuela.	N/A	N/A	
Adquisición de materiales educativos o didácticos complementarios como libros, antologías, audiovisuales, juegos educativos o interactivos, software educativo.	745	660	Se realiza proceso de entrega del material didáctico, para lo cual el Director debe llevar el sello y documentación requerida para que se le entreguen sus vales y en el Almacén de la SETAB pasen por sus materiales.
Elaboración de materiales educativos o didácticos complementarios como, ficheros, cuentos, guías o cuadernos de trabajo.	N/A	N/A	
Reproducción de materiales educativos o didácticos complementarios por medios impresos o digitales.	N/A	N/A	
Adquisición arrendamiento de recursos tecnológicos que se utilicen en la escuela con fines educativos y didácticos.	0	159	Este rubro aparece en las ROP 2017. El año fiscal 2016 no se permitía adquirir equipamiento tecnológico. Para el proceso de entrega del material tecnológico (específicamente 74 laptop y 72 proyectores que se entregarán a las escuelas que integran el PFCE únicamente), para lo cual el Director debe llevar el sello y documentación requerida para que se le entreguen sus vales y en el Almacén de la SETAB pasen por el o los materiales que le correspondan.

Como es posible observar, del año 2016 al año 2017 se marca un descenso en cuanto a la cantidad de bienes o servicios entregados.

Por otra parte, en cuanto al procedimiento vinculado a la distribución, entrega y aplicación, se presenta el desagregado de actividades que conforman dicho procedimiento, en base a la descripción emitida por la Coordinación Estatal del programa y la SETAB.

Cuadro 2.3.3.3. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Recorrido; entrega de materiales, supervisión y seguimiento a escuelas beneficiadas por el programa.			
Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
1	Elaborar el recorrido (teniendo en cuenta el óptimo uso del combustible)	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	1
2	Se envía el Itinerario de actividades	Áreas administrativas	2
3	Recibe el itinerario de actividades	Áreas administrativas	3
4a	Envío de oficio de comisión a recursos humanos	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	4
4b	Envío de oficio de comisión a la Unidad de Atención y Seguimiento de Proyectos Espaciales.	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	5
5a	Gestión del combustible.	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	6
5b	Gestión de viáticos.	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	7
6	Se Formaliza la comisión		8
7	Preparar el material que se va entregar y utilizar en el recorrido.	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	9
8	Llegando al centro de trabajo realizar las actividades asignadas	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	10
9	Traer evidencias del trabajo ejecutado (fotos y firma de oficio de comisión, ya sea con sello de la institución o firma del director encargado de la escuela)	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa	10

Fuente: Elaborado por TECSO con información del manual de procedimientos del programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

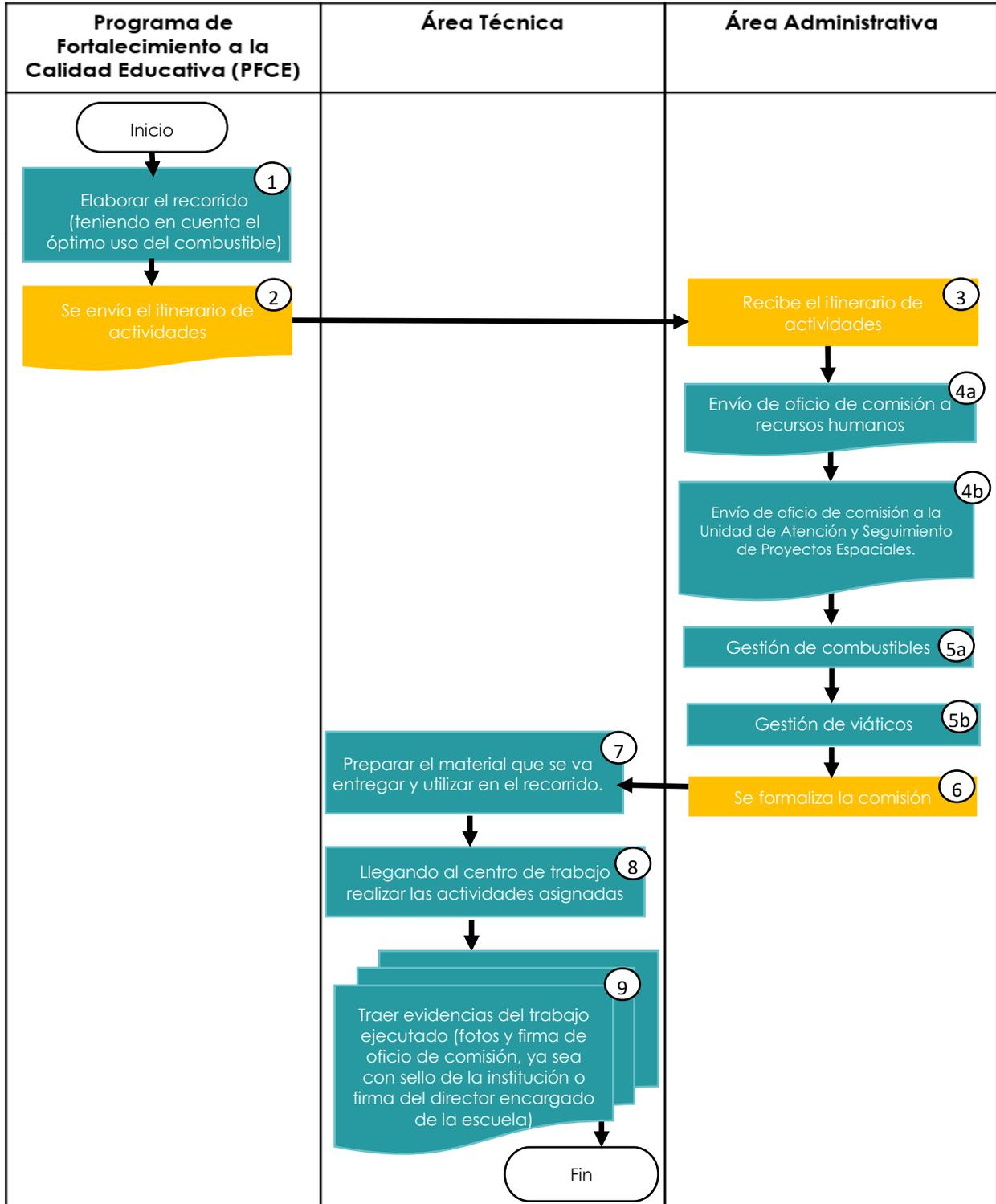
Cabe resaltar que, en el manual de procedimientos, muchas de las actividades que se incluyen son actividades compuestas, es decir, no representan en realidad una sola actividad, sino que se pueden subdividir en actividades unitarias. Es por esta razón que en el cuadro anterior se

plantea una numeración con letra, lo cual indicará la desagregación hecha de las actividades compuestas, por ejemplo, la actividad 5 se dividió en 5a y 5b.

En el cuadro anterior se observa, que el responsable de la entrega de materiales, supervisión y seguimiento, de los apoyos relacionados al fortalecimiento didáctico es el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa y que su cumplimiento realizan visitas en cada una de las instituciones educativas beneficiadas por el programa, con el objetivo de recolectar información en torno a la entrega de los materiales que contribuyen a la mejora de las habilidades de lenguaje comunicación y matemáticas en los/as educandos/as beneficiados/as por el programa.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la entrega, supervisión y seguimiento de los materiales didácticos.

Figura 2.3.3.1. Diagrama de flujo del Procedimiento de Recorrido; entrega de materiales, supervisión y seguimiento a escuelas beneficiadas por el programa.



Fuente: Elaborado por TECSO con información del *Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB.

No existe un parámetro de comparación de este procedimiento a nivel normativo. Sin embargo, se puede hacer una valoración a cerca de la suficiencia del procedimiento con respecto a la distribución de apoyos, para dar cuenta, junto con el análisis de las acciones de fortalecimiento académico, del acercamiento hecho a esta parte del proceso general de operación del PFCE.

Es importante mencionar, que el procedimiento señalado en el manual de procedimientos del PFCE, solo refiere a la entrega, supervisión y seguimiento de los materiales didácticos, por lo que no se contempla procedimentalmente las acciones capacitación de los docentes para el uso de los materiales.

Este procedimiento semeja más al realizado en la entrega de apoyos para el Fortalecimiento Académico, por lo que en este sentido sería importante desarrollar un procedimiento específico que permita comprender esta actividad complementaria.

2.3.4. Principales Resultados del ejercicio / Operación del Programa

De acuerdo a los datos presentados por la SETAB, se construyó la tabla siguiente, donde se desglosa la información de alumnos beneficiados por municipio:

Cuadro 2.3.4.1 Alumnos beneficiados por municipio				
Municipio	Número de Apoyos	Hombres	Mujeres	Total beneficiados
Balancán	17	622	603	1,225
Cárdenas	66	5,827	5,601	11,428
Centla	55	3,518	3,253	6,771
Centro	36	7,064	7,351	14,415
Comalcalco	45	4,115	4,013	8,128
Cunduacán	19	1,643	1,621	3,264
Emiliano Zapata	2	22	29	51
Huimanguillo	89	5,644	5,348	10,992
Jalpa De Méndez	20	1,975	1,935	3,910
Jonuta	22	858	840	1,698
Macuspana	49	2,444	2,398	4,842
Nacajuca	24	1,852	1,849	3,701
Paraíso	12	1,791	1,663	3,454
Tacotalpa	27	954	850	1,804
Teapa	6	520	516	1,036
Tenosique	11	929	983	1,912
Total	500	39,778	38,853	78,631

Fuente: Elaborado por TECISO con información de la base de Escuelas beneficiadas proporcionada por la Coordinación del PFCE del estado de Tabasco en la Cédula de evaluación 2017.

De la tabla anterior se observa que el municipio de Huimanguillo es el que mayor número de apoyos tiene con 89, beneficiando a 10,992 de alumnos, seguido de Cárdenas con 66 apoyos, Centla con 55 y Macuspana con 49.

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 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.

A continuación, se presenta datos sobre el número de alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo en el estado de Tabasco.

Cuadro 2.3.4.2. Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo

Municipio	Nivel educativo	Número de apoyos	Hombres	Mujeres	Total
Centla	Preescolar	14	525	515	1,040
Nacajuca	Preescolar	12	538	477	1,015
Paraíso	Preescolar	5	305	280	585
Macuspana	Preescolar	9	261	247	508
Comalcalco	Preescolar	7	223	241	464
Jalapa de Méndez	Preescolar	7	205	211	416
Cárdenas	Preescolar	9	182	196	378
Balancán	Preescolar	6	165	187	352
Cunduacán	Preescolar	6	156	138	294
Huimanguillo	Preescolar	8	152	130	282
Jonuta	Preescolar	4	100	83	183
Tacotalpa	Preescolar	3	73	57	130
Tenosique	Preescolar	4	57	56	113
Centro	Preescolar	2	42	58	100
Teapa	Preescolar	2	27	35	62
Emiliano zapata	Preescolar	2	22	29	51
Total		100	3,033	2,940	5,973

Fuente: Elaborado por TECSO con información de la base de Escuelas beneficiadas proporcionada por la Coordinación del PFCE del estado de Tabasco en la Cédula de evaluación 2017.

En el cuadro anterior se observa, 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.

Así mismo se observa que 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.

En el caso de la educación primaria se tienen los siguientes datos:

Cuadro 2.3.4.3 Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo

Municipio	Nivel educativo	Número de apoyos	Hombres	Mujeres	Total
Huimanguillo	Primaria	57	3,126	3,097	6,223
Cárdenas	Primaria	38	2,761	2,648	5,409
Comalcalco	Primaria	26	1,961	1,900	3,861
Centla	Primaria	25	1,537	1,493	3,030
Macuspana	Primaria	32	1,383	1,318	2,701
Jalapa de Méndez	Primaria	9	906	867	1,773
Tacotalpa	Primaria	17	728	657	1,385
Cunduacán	Primaria	8	624	630	1,254
Nacajuca	Primaria	7	448	456	904
Jonuta	Primaria	12	418	443	861
Balancán	Primaria	6	338	301	639
Paraíso	Primaria	3	218	182	400
Centro	Primaria	6	186	165	351
Teapa	Primaria	2	90	78	168
Tenosique	Primaria	2	65	59	124
Total		250	14,789	14,294	29,083

Fuente: Elaborado por TECSO con información de la base de Escuelas beneficiadas proporcionada por la Coordinación del PFCE del estado de Tabasco en la Cédula de evaluación 2017.

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%).

Por otra parte, los municipios de Teapa y Tenosique son los que menor número de apoyos recibieron para educación primaria.

Mientras que, para alumnos de educación secundaria, se tienen los siguientes datos:

Cuadro 2.3.4.4. Alumnos beneficiados por municipio y nivel educativo

Municipio	Nivel educativo	Número de apoyos	Hombres	Mujeres	Total
Centro	Secundaria	28	6,836	7,128	13,964
Cárdenas	Secundaria	19	2,884	2,757	5,641
Huimanguillo	Secundaria	24	2,366	2,121	4,487
Comalcalco	Secundaria	12	1,931	1,872	3,803
Centla	Secundaria	16	1,456	1,245	2,701
Paraíso	Secundaria	4	1,268	1,201	2,469
Nacajuca	Secundaria	5	866	916	1,782
Jalapa de Méndez	Secundaria	4	864	857	1,721
Cunduacán	Secundaria	5	863	853	1,716
Tenosique	Secundaria	5	807	868	1,675
Macuspana	Secundaria	8	800	833	1,633
Teapa	Secundaria	2	403	403	806
Jonuta	Secundaria	6	340	314	654
Tacotalpa	Secundaria	7	153	136	289
Balancán	Secundaria	5	119	115	234
Total		150	21,956	21,619	43,575

Fuente: Elaborado por TECSO con información de la base de Escuelas beneficiadas proporcionada por la Coordinación del PFCE del estado de Tabasco en la Cédula de evaluación 2017.

De acuerdo a la información presentada por la SETAB se tiene que 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.

En cuanto a las figuras beneficiadas por municipio y nivel educativo es importante mencionar que en el municipio de Jalpa no se destinó ningún tipo de apoyo a los docentes, directores y supervisores, que se desempeñan en centros educativos de nivel preescolar.

Mientras que en municipios como Emiliano Zapata y Jalpa no recibieron ningún tipo de apoyo para los docentes, directores y supervisores de educación primaria y secundaria.

2.4. Análisis del seguimiento a los apoyos y la comprobación de recursos

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 desgregado 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.

Con base en esta información se elaboró el siguiente desgregado de actividades, las cuales dan cuenta del procedimiento tal y como lo establece la Coordinación Estatal del PFCE y la SETAB.

Cuadro 2.4.1. Desgregado de actividades para el Procedimiento de <i>Ejecución y comprobación de recursos</i>			
Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
1a	Recibe las actividades programadas de las necesidades académicas establecidas	Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	1
1b	Realiza las actividades programadas de las necesidades académicas establecidas	Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	2
2a	Formula los avances físicos y financieros de las variaciones entre el presupuesto autorizado, modificado, ejercido y el de las metas.	Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	3
2b	Envía a la DGDC los avances físicos y financieros de las variaciones entre el presupuesto autorizado, modificado, ejercido y el de las metas.	Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	4
3a	Concentra la información técnica pedagógica permitida para toma oportuna de decisiones.	DGDC	5
3b	Analiza la información técnica pedagógica permitida para toma oportuna de decisiones.	DGDC	6
4a	Concentra la información financiera.	Coordinación Administrativa (DGDC)	7
4b	Analiza la información financiera.	Coordinación Administrativa (DGDC)	8
5a	Informa a la DGDC los avances Físico-Financieros.	Coordinación Administrativa (DGDC)	9

Cuadro 2.4.1. Desagregado de actividades para el Procedimiento de Ejecución y comprobación de recursos

Número de Actividad	Descripción	Responsable	Número de actividad consecutivo
5b	Remite a la DGDC los avances Físico-Financieros.	Coordinación Administrativa (DGDC)	10
6a	Recibe los avances Físico- Financieros y Técnico-Pedagógicos para verificar que las acciones estén alineadas a las PAT y las RO.	DGDC	11
6b	Revisa los avances Físico- Financieros y Técnico-Pedagógicos para verificar que las acciones estén alineadas a las PAT y las RO.	DGDC	12
7	Realiza la ministración de los recursos financieros con la alineación y envío de los Informes Físico- Financieros y el PAT.	Coordinación Administrativa (DGDC)	13
8	Informa a la coordinación que cumple la alineación de los Físico- Financieros y Técnico-Pedagógicos de acuerdo con el PAT y RO.	DGDC	14
9	Elabora el Informe de cierre correspondiente al año fiscal ejercido.	Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	15
10	Realiza el informe de cierre Fiscal Vigente conforme lo establezca la SHCP, que se consolidará con la información del PFCE durante el ejercicio fiscal.	DGDC - Coordinación Administrativa (DGDC)	16

Fuente: Elaborado por TECSO con información del manual de procedimientos del programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

En el cuadro anterior se muestra, el procedimiento de ejecución y comprobación de los recursos provenientes del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

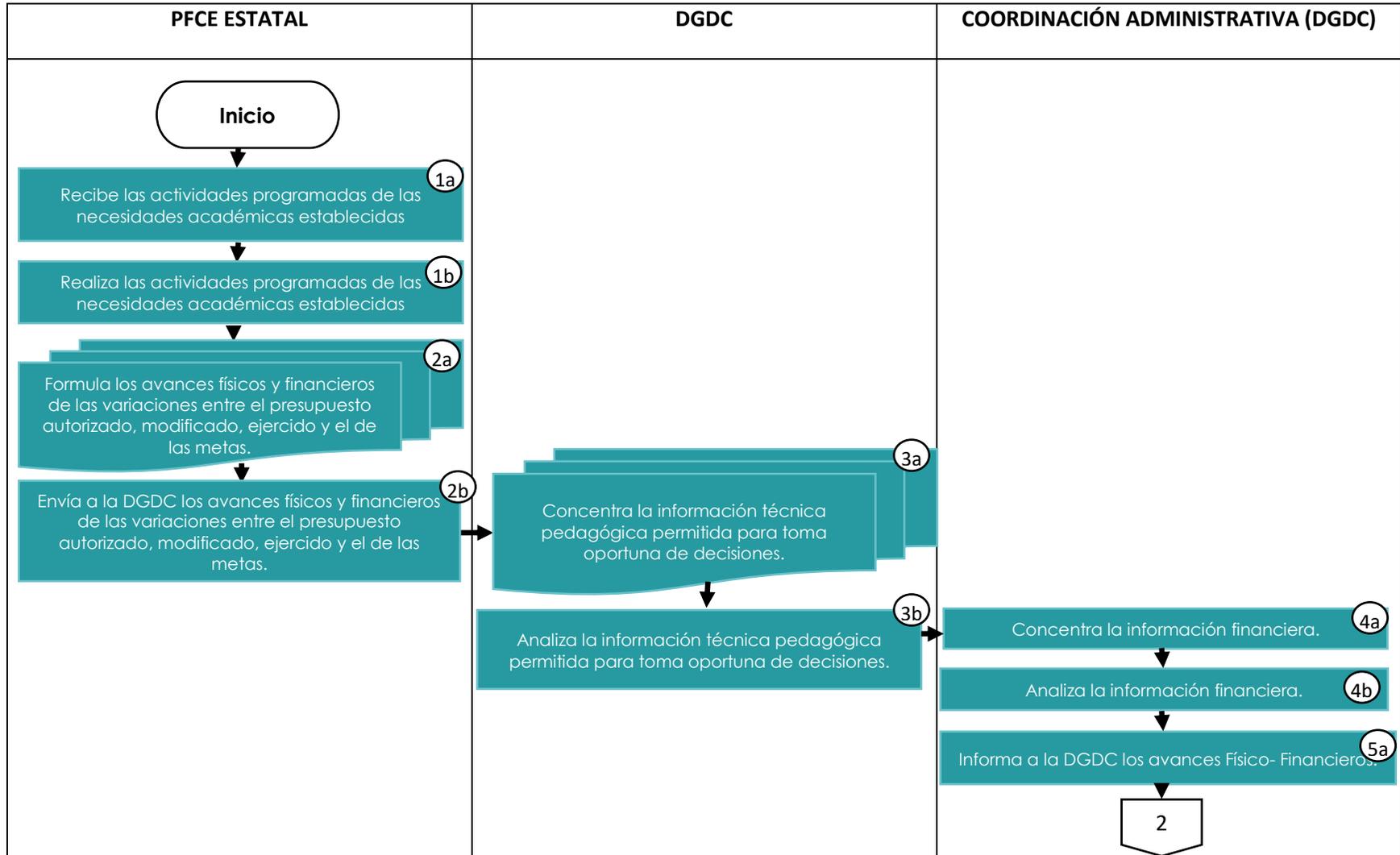
En este procedimiento se observa que el primer actor interviniente está relacionado al manejo del PFCE, mismo que está a cargo de revisar y realizar las actividades académicas programadas, así como también se encarga de formular y enviar a la dirección general de desarrollo curricular, los avances físicos y financieros de las variaciones entre el presupuesto autorizado, modificado, ejercido y el de las metas.

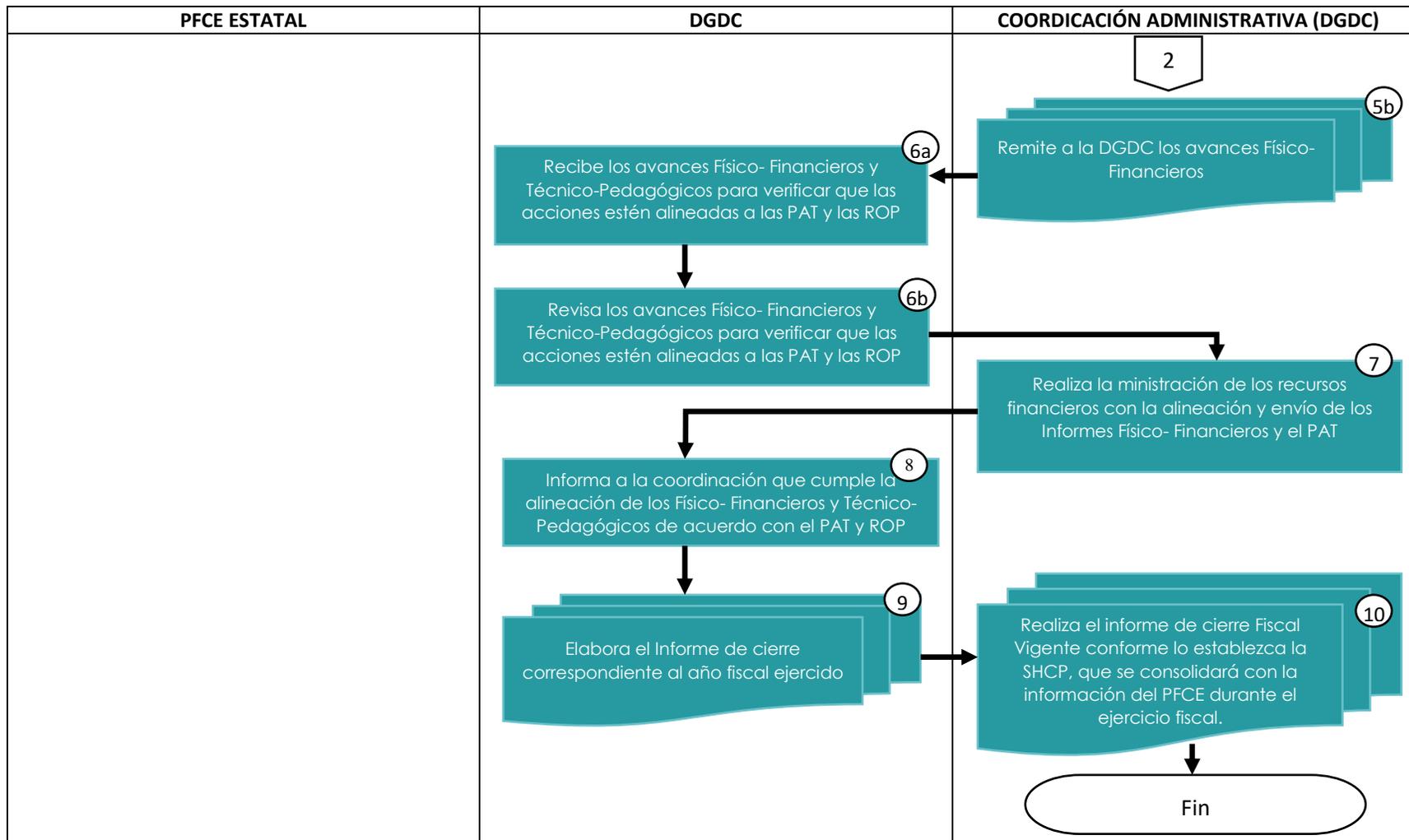
Por su parte, la DGDC, una vez recibida la información proporcionada por la PFCE, se encarga de concentrar y analizar la información técnica pedagógica. Mientras que la coordinación administrativa de la DGDC, concentra y analiza la información financiera y posteriormente informa y envía información sobre 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.

Figura 2.4.1. Diagrama de flujo del Procedimiento de seguimiento a los apoyos y la comprobación de recursos.





Fuente: Elaborado por TECSO con información del *Manual de Procedimiento del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa*, proporcionado por la SETAB.

Es importante mencionar que en la actividad 7 y 8 no se encuentra congruencia entre estas dos actividades, dado que se menciona que después de verificar la alineación de las acciones Físico- Financieros y Técnico-Pedagógicos, la coordinación administrativa realizara la ministración de los recursos y posteriormente se le informara a la coordinación si se cumple con lo establecido, es decir, estos pasos deberían realizarse de manera invertida, dado que después de validar si las acciones se encuentran alineadas con el Plan Anual de Trabajo y las Reglas de Operación del Programa, se debería de informar a la coordinación si cumple o no con lo establecido, para que posteriormente la coordinación realice la ministración de los recursos de manera eficiente y eficaz.

Evaluación

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" (50).

No existe en el Diagrama de Flujo ni en el Manual de Procedimientos (ambos proporcionados por la SETAB), referencia alguna al Procedimiento de evaluación a nivel local, por lo cual no se cuenta con información para hacer el análisis de esta parte del proceso.

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 programa⁶.

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.

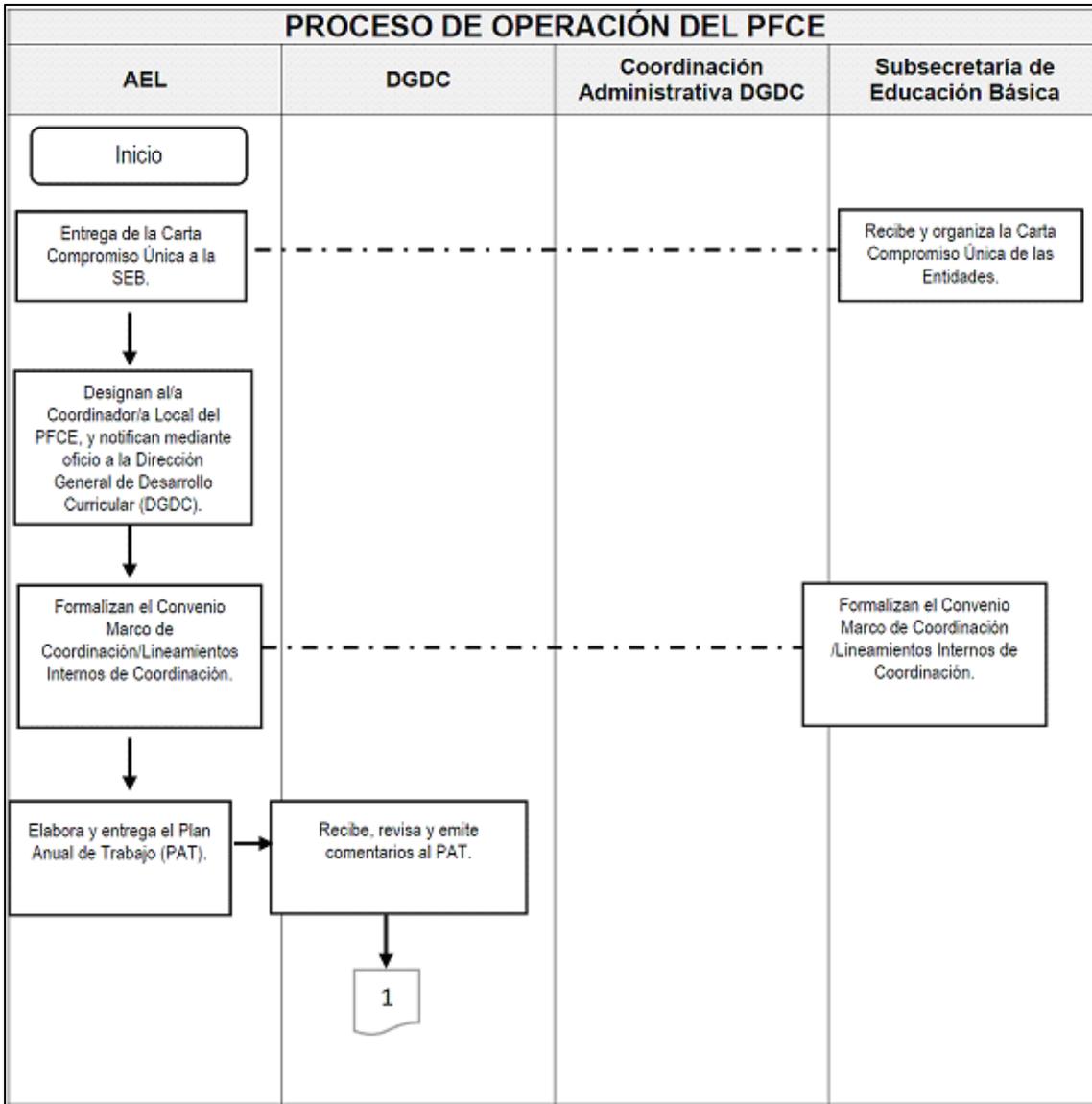
⁶ Entre algunas de las observaciones se encontraban:

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).

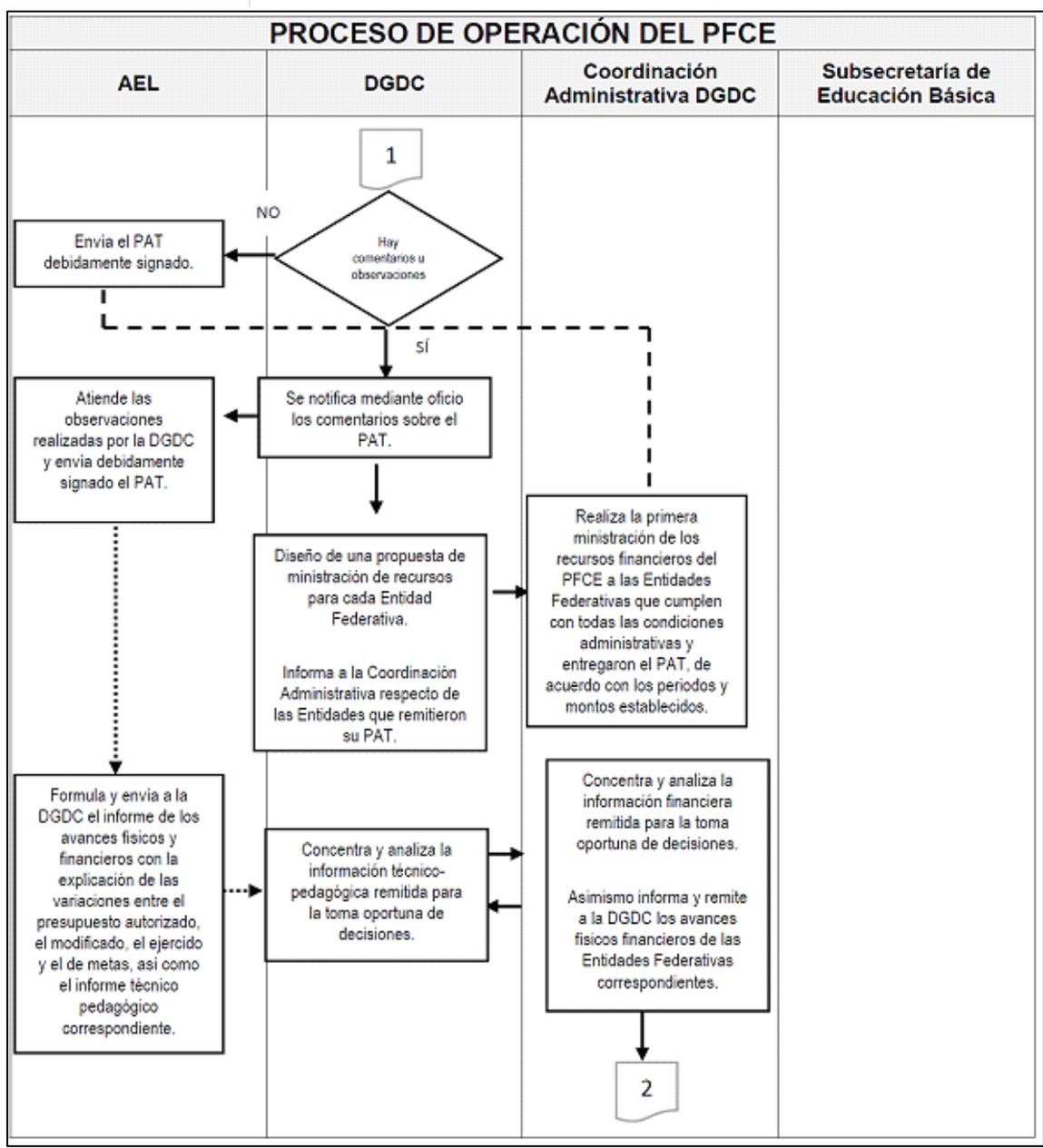
Anexo

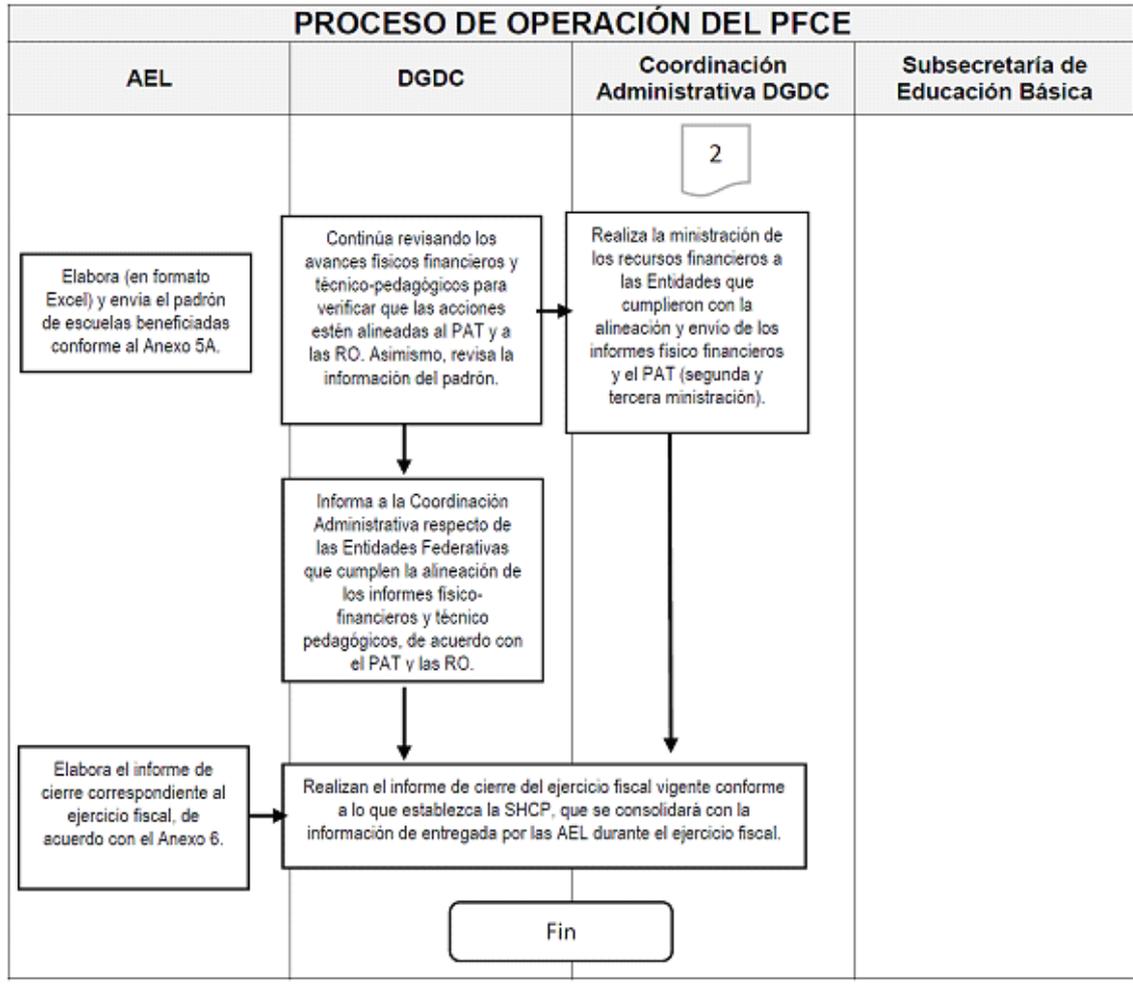
Anexo 6 “Diagrama de Flujo”⁷

Proceso de operación del PFCE



⁷ Diario Oficial de la Federación. ACUERDO número 17/12/16 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ejercicio Fiscal 2017. (Continúa en la Decimosegunda Sección). Páginas 91-93. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5467928&fecha=28/12/2016





Análisis FODA

Fortalezas	Recomendaciones
<p>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.</p>	<p>Continuar con las Reglas de Operación como base en la realización de los procesos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.</p>
<p>La Existencia de un “Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa”</p>	<p>Continuar con un manual propio para tener como resultado la optimización de los procedimientos.</p>
<p>El Manual de procedimientos, se encuentra planeado conforme a la normatividad aplicable.</p>	<p>Mantener la vinculación que existe entre el manual construido por el estado y las reglas de operación del programa</p>
<p>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.</p>	<p>Elaborar procedimientos diferenciados con relación a la variedad de acciones académicas y didácticas que se llevaron a cabo con el PFCE.</p>

Oportunidades	Recomendaciones
<p>La existencia de las Reglas de Operación emitidas para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.</p>	<p>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.</p>
<p>La existencia del Marco de Coordinación para el desarrollo del</p>	<p>Aprovechar el convenio para consolidar la coordinación entre la SEP y la SETAB</p>

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.	

Debilidades	Recomendaciones
Generalización de las actividades realizadas dentro de los procesos para la ejecución del PFCE	Desglosar las actividades para comprender a detalle los procesos elaborados para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
Ambigüedades en los actores responsables dentro de los procesos dirigidos al PFCE	<p>Detallar quienes son los responsables en cada actividad para tener una mejor comprensión en los procesos a ejecutarse.</p> <p>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.</p>
No existen procedimientos diferenciados para la entrega de apoyos dentro de los rubros didáctico y académico.	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.
En el caso de los apoyos académicos, el procedimiento no expone de manera detallada la realización de los	

Debilidades	Recomendaciones
<p>congresos y los talleres, los cuales deberían diferenciarse en organización y en logística.</p>	
<p>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.</p>	

Amenazas	Recomendaciones
<p>Cambios anuales en las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento a la Calidad Educativa lo que influye en el seguimiento del proceso establecido.</p>	<p>Tomar en cuenta los cambios anuales para realizar las adecuaciones pertinentes a los procesos que sigue el programa</p>
<p>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.</p>	

Fuentes de información

- ▶ DOF, (2007). Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal -----, (2015). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. -----, (2016). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134. -----, (2016). Ley General de Contabilidad Gubernamental. -----, (2016). Ley de Coordinación Fiscal. -----, (2016). Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el ejercicio fiscal 2017. Consultado en:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5467928&fecha=28/12/2016
- , (2017). Convenio Marco de Coordinación para el desarrollo de los programas: Programa 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 y Programa Nacional de Convivencia Escolar, que celebran la Secretaría de Educación Pública y el Estado de Tabasco.
- ▶ Secretaría de Educación del Estado de Tabasco. Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad educativa, 2017.
- ▶ CONEVAL. Términos de referencia para la Evaluación de procesos. Consultado en:
http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf