



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEFIPLAN
Secretaría de Finanzas
y Planeación

SUBSEP
Subsecretaría de Planeación

TÉRMINO DE REFERENCIA (TDR)



ME LLENA DE ORGULLO

PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COORDINACIÓN DEL FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES (FAM): COMPONENTE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA RAMO GENERAL 33

EJERCICIO FISCAL 2018

MARZO DE 2019



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEFIPLAN
Secretaría de Finanzas
y Planeación

SUBSEP
Subsecretaría de Planeación



TÉRMINO DE REFERENCIA (TdR)

**Para realizar la Evaluación Estratégica de la
Coordinación del Fondo de Aportaciones
Múltiples (FAM): Componente
Infraestructura Educativa del
Ramo General 33 al Ejercicio
Fiscal 2018.**

Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019

MARZO DE 2019

Índice	No.
Directorio	
Glosario	1
Antecedentes	8
Presentación	16
Proceso General de la Evaluación	16
Objetivos de la Evaluación	18
Metodología	19
Alcance de la Evaluación	22
Plazos y Condiciones de los Entregables	22
Anexo A. Criterios Técnicos para la Evaluación	27
Formatos de Anexos	
Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la Coordinación del Fondo	47
Anexo 2. Análisis Integral: Efectividad de la Coordinación	48
Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Información	50
Anexo 4. Trabajo de Campo Realizado	50
Anexos Complementarios	
Anexo 5. Presupuesto	51
Anexo 6. Concurrencia de Recursos	55
Anexo 7. Indicadores	56
Anexo 8. Cuestionario para la Entrevista a Profundidad	57
Anexo 9. Descripción Gráfica del Proceso de Evaluación del PAE 2019	63
Bibliografía	64



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEFIPLAN
Secretaría de Finanzas
y Planeación

SUBSEP
Subsecretaría de Planeación



Directorio

POR PARTE DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

MTRO. JOSÉ LUIS LIMA FRANCO
TITULAR DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS
Y PLANEACIÓN
Y RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

LIC. JOSÉ MANUEL POZOS DEL ÁNGEL
SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN
Y COORDINADOR GENERAL DE LA EVALUACIÓN

DR. DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA ESTATAL DE PLANEACIÓN
Y COORDINADOR ADJUNTO DE LA EVALUACIÓN

MTRO. JORGE JAVIER PÉREZ BASÁÑEZ
SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE
FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO

LIC. JORGE MARCELO MULATO SILERA
INSPECTOR DE PROGRAMAS DE DESARROLLO Y
FIGURA VALIDADORA DEL FAM



Glosario

Actividades Institucionales.	Actividades Institucionales.
ANÁLISIS DE GABINETE	Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.
APORTACIONES FEDERALES	Los recursos federales a que se refiere el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal, transferidos a las entidades federativas y, en su caso, por conducto de éstas, a los municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, a través del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
APE	Administración Pública Estatal.
ASF	Auditoría Superior de la Federación.
BUENAS PRÁCTICAS	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que han permitido mejorar y fortalecer la capacidad de gestión de los fondos.
CAPFCE	Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.
CEMABE	Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial.
CEPLADEB	Consejo Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar.
CGE	Contraloría General del Estado.
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
COORDINACIÓN	Existencia de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hacen posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales.
COORDINACIÓN INTRA-ORGANIZACIONAL	Coordinación dentro del gobierno central, entre las diferentes áreas y sectores de la política gubernamental.
COORDINACIÓN INTER-ORGANIZACIONAL	Coordinación entre el nivel administrativo central y otros niveles administrativos distribuidos en regiones geográficas diferentes.
CORRESPONDENCIA	Concordancia entre la estructura establecida para la coordinación del fondo y los objetivos que se busca alcanzar con éste.
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.



CPEV	Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
CUELLOS DE BOTELLA	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el fondo para alcanzar sus objetivos.
DEPENDENCIAS CENTRALIZADAS	Las Secretarías del Despacho, la Contraloría General y la Coordinación General de Comunicación Social.
DGSEP	Dirección General del Sistema Estatal de Planeación.
DIAGNÓSTICO	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
DSP	Dictamen de Suficiencia Presupuestal.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
EE	Evaluación Estratégica.
EFICACIA	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
EIE's	Enlaces Institucionales de la Evaluación.
EJECUTORAS	Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos.
ENTIDADES FEDERATIVAS	Los Estados de la Federación y la Ciudad de México.
ENTIDADES PARAESTATALES	Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos, las comisiones, los comités, los consejos, las juntas y demás organismos auxiliares.
EQUIDAD	Acceso a los recursos necesarios para prestación de servicios considerando las diferencias y condiciones de cada entidad federativa.
EVALUACIÓN	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, los resultados, el impacto y la sostenibilidad.
EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS	Analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.
EVALUACIÓN DE IMPACTO	Identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.
EVALUACIÓN DE INDICADORES	Analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados.



EVALUACION DE PROCESOS	Analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.
EVALUACIÓN ESPECÍFICA	Aquella evaluación diferente a la de Diseño, Procesos, Impacto, Consistencia y Resultados y que se realiza mediante trabajo de gabinete y/o campo.
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	Evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.
FAETA	Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos.
FAFEF	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples.
FASP	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal.
FASSA	Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud.
FIE´s	Figuras Investigadoras de la Evaluación.
FISE	Fondo de Infraestructura Social para las Entidades.
FVE's	Figuras Validadoras de la Evaluación.
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FONE	Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo.
FORTAMUN-DF	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de D.F.
FUNCIONES	Acciones definidas en el Capítulo V Artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal: integración, distribución, administración, ejercicio y supervisión.
FVE´s	Figuras Validadoras de la Evaluación.
HALLAZGOS	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
IEB	Infraestructura Educativa Básica.
IEEV	Instituto de Espacio Educativos del Estado de Veracruz.
IEIFE	Institutos Estatales de la Infraestructura Física Educativa.
IEMS	Infraestructura Educativa Media Superior.
IES	Infraestructura Educativa Superior



INDICADORES DE RESULTADOS	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o área de enfoque atendida, derivados de la implementación de una intervención pública.
INFE	Infraestructura Física Educativa.
INIFED	Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
ITI	Instancia Técnica Independiente que funge como Evaluador Externo.
LAS	Ley de Asistencia Social.
LCF	Ley de Coordinación Fiscal.
LEY DE PLANEACIÓN	Ley Número 12 de Planeación del Estado de Veracruz.
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental.
LGE	Ley General de Educación.
LGEPFAPF	Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.
LGINFE	Ley General de la Infraestructura Física Educativa.
LGTAIP	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
LIF	Ley de Ingresos de la Federación.
LINEAMIENTOS	Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
MEMORIA DOCUMENTAL	Documento público gubernamental que describe las acciones y los resultados obtenidos de un programa, proyecto o asunto de la Administración Pública Federal, del cual se tiene interés en dejar constancia y que por sus características no reviste la relevancia y



trascendencia que en estos Lineamientos se establecen para un Libro Blanco.

MIR	Matriz de Indicadores de Resultados.
MML	Metodología de Marco Lógico.
ORFIS	Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.
ORIFE	Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa.
ORGANISMOS ESTATALES	Instancias encargadas de la INFE en las entidades federativas.
PAE	Programa Anual de Evaluación.
PAE	Documento que tiene por objeto establecer los programas de los entes públicos sujetos a evaluación, los tipos de evaluaciones que se aplicarán a estos programas y el calendario de ejecución de las evaluaciones.
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación.
PI	Posición Institucional.
PIFE	Programas de Infraestructura Física Educativa
PM	Proyecto de Mejora.
PP´s	Programas Presupuestarios.
PROGRAMA ESCUELAS AL CIEN	Programa de mejoramiento de la infraestructura física educativa de planteles educativos de tipo básico, medio superior y superior con cargo a los fondos obtenidos por la Potenciación de Recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples.
RAMOS GENERALES	Los ramos cuya asignación de recursos se prevé en el Presupuesto de Egresos derivada de disposiciones legales o por disposición expresa de la Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos, que no corresponden al gasto directo de las dependencias, aunque su ejercicio esté a cargo de éstas.
RECOMENDACIONES	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora.
RECURSOS FEDERALES TRANSFERIDOS	Los recursos públicos federales transferidos a las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones, a través de los Fondos de Aportaciones Federales, subsidios o Convenios.



RFP	Recaudación Federal Participable.
SED	Sistema de Evaluación de Desempeño.
SP	Subsecretaría de Planeación.
SEFIPLAN	Secretaría de Finanzas y Planeación.
SEMSS	Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SFEFF	Subcomité de Financiamiento y Evaluación de Fondos Federales.
SFU	Sistema de Formato Único.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SISTEMA DE FORMATO ÚNICO	Aplicación electrónica para reportar la información sobre el ejercicio, destino, resultados obtenidos y evaluación de los recursos federales transferidos, al cual hace referencia el artículo 85 de la LFPRH.
SIGE	Sistema de Información y Gestión Educativa.
SRFT	Sistema de Recursos Federales Transferidos.
SSEFD	Subdirección de Seguimiento y Evaluación de Financiamiento para el Desarrollo.
SSPMVER	Sistema de Seguimiento de Proyectos de Mejora de Veracruz.
TdR	Término de Referencia.
TdR´s	Términos de Referencia.
TRABAJO DE CAMPO	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo y sus resultados se complementan con el trabajo de gabinete.
TRABAJO DE GABINETE	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la ejecutora responsable de los programas federales sujetos a monitoreo y evaluación.
UCE	Unidad Coordinadora de la Evaluación.
UED	Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEFIPLAN
Secretaría de Finanzas
y Planeación

SUBSEP
Subsecretaría de Planeación



**UNIDAD
COORDINADORA DE
LA EVALUACIÓN**

Unidad o área de evaluación en la SEFIPLAN a través de la Subsecretaría de Planeación y específicamente la Dirección General del Sistema Estatal de Planeación, encargada de coordinar la colaboración Institucional y Evaluación del fondo.

UV

Universidad Veracruzana.

UX

Universidad de Xalapa.

Antecedentes

En 1997 se crea el Ramo General 33 como medida para ordenar y transparentar las transferencias del gasto federal a los Estados y Municipios, adoptando reglas presupuestarias fijas sobre los montos, destinos, distribución entre las Entidades Federativas, lo que mediante la selección de los criterios de asignación da al Gobierno Federal el poder para imponer consideraciones de equidad y eficacia en la asignación de esos Fondos entre los Estados, quedando adicionado en el Capítulo V denominado "De los Fondos de Aportaciones Federales" de la Ley de Coordinación Fiscal (**LCF**), el cual se instrumentó a partir del Presupuesto de Egresos de la Federación (**PEF**) para el Ejercicio Fiscal 1998 a través del Ramo General 33 "Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios".

En la LCF, reformada el 30 de enero de 2018 en su capítulo V de los Fondos de Aportaciones Federales consulta en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf, se establecen las Aportaciones Federales, como recursos que la Federación transfiere a las haciendas públicas de los Estados, el Distrito Federal y, en su caso, los Municipios, condicionando su gasto a la consecución y el cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación establece la Ley, para los ocho Fondos siguientes:

1. Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (**FONE**);
2. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (**FASSA**);
3. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (**FAIS**);
4. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (**FORTAMUN-DF**);
5. **Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)**;
6. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (**FAETA**);
7. Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (**FASP**); y
8. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (**FAFEF**).

De acuerdo con el capítulo V de la LCF, normatividad que regula la forma en que se integran, distribuyen, administran, ejercen y supervisan los Fondos, "las Aportaciones Federales serán administradas y ejercidas por los gobiernos de las Entidades Federativas [...], conforme a sus propias leyes en lo que no se contrapongan a la legislación federal, [...]". El Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (**INIFED**), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal integrado en el sector coordinado por la Secretaría de Educación Pública (**SEP**), tiene como objetivo fungir como organismo con capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad

de la Infraestructura Física Educativa (**INFE**) del país y de construcción (LGINFE, 2014).

En el marco de la federalización educativa, se transfirió la realización de los programas de construcción de escuelas a los gobiernos de los Estados. A través del Ramo General 33, se transfieren los recursos a las Entidades Federativas para a ejecución de los Programas de Infraestructura Física Educativa (**PIFE**). En el caso de recursos federales que se apliquen a la INFE Estatal, será responsabilidad de los Organismos encargados de la INFE (Organismos Estatales), la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación, de conformidad con la normativa aplicable y los Convenios que al efecto se suscriban entre dichos Organismos y el INIFED en materia de la INFE (LGINFE, 2014).

En el caso de las Universidades y demás Instituciones de Educación Superior Autónomas, estas se regulan en materia de Infraestructura Física Educativa por sus Órganos de Gobierno y su normatividad interna, y podrán suscribir Convenios con el INIFED.

Desde 2008, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (**CONEVAL**) ha coordinado una serie de estudios y evaluaciones que han permitido avanzar en los interrogantes sobre la distribución, la contribución y la gestión de los Fondos. Un hallazgo reiterado se refiere a los desafíos en la coordinación de las instancias y los órdenes de gobierno lo cual repercute en la aplicación y el ejercicio de los Fondos, así como la orientación a resultados.

La LCF menciona en su Artículo 39.- “El Fondo de Aportaciones Múltiples se determinará anualmente en el PEF por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia, al 0.814% de la recaudación federal participable a que se refiere el artículo 2do. de esta Ley, según estimación que de la misma se realice en el propio presupuesto, con base a lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación (**LIF**) para ese ejercicio”.

El Artículo 40, menciona que: “Las Aportaciones Federales que con cargo al Fondo de Aportaciones Múltiples (**FAM**) reciben los Estados de la Federación y el Distrito Federal se destinarán en un 46% al otorgamiento de desayunos escolares; apoyos alimentarios; y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la Ley de Asistencia Social (**LAS**). Asimismo, se destinará el 54% restante a la construcción, equipamiento y rehabilitación de Infraestructura Física de los niveles de Educación Básica, Media Superior y Superior en su modalidad Universitaria según las necesidades de cada nivel.

Las Entidades tendrán la obligación de hacer del conocimiento de sus habitantes, los montos que reciban, las obras y acciones realizadas, el costo de cada una, su ubicación y beneficiarios. Asimismo, deberán informar a sus habitantes, al término de cada ejercicio, sobre los resultados alcanzados”.

En el Artículo 41 señala que: " El FAM se distribuirá entre las Entidades Federativas de acuerdo a las asignaciones y reglas que se establezcan en el PEF.

La Secretaría de Salud y la Secretaría de Educación Pública darán a conocer, a más tardar el 31 de enero del ejercicio de que se trate en el Diario Oficial de la Federación, el monto correspondiente a cada entidad por cada uno de los componentes del Fondo y la fórmula utilizada para la distribución de los recursos, así como las variables utilizadas y la fuente de la información de las mismas, para cada uno de los componentes del Fondo".

En el Estado de Veracruz el FAM: Componente Infraestructura Educativa es operado por el Instituto de Espacios Educativos de Veracruz (IEEV) y la Universidad Veracruzana (UV).

De conformidad a los recursos transferidos, la Ley señala que estos se deberán evaluar, el principal marco normativo Federal y Estatal, que mandata al Estado de Veracruz a realizar la presente evaluación es el siguiente:

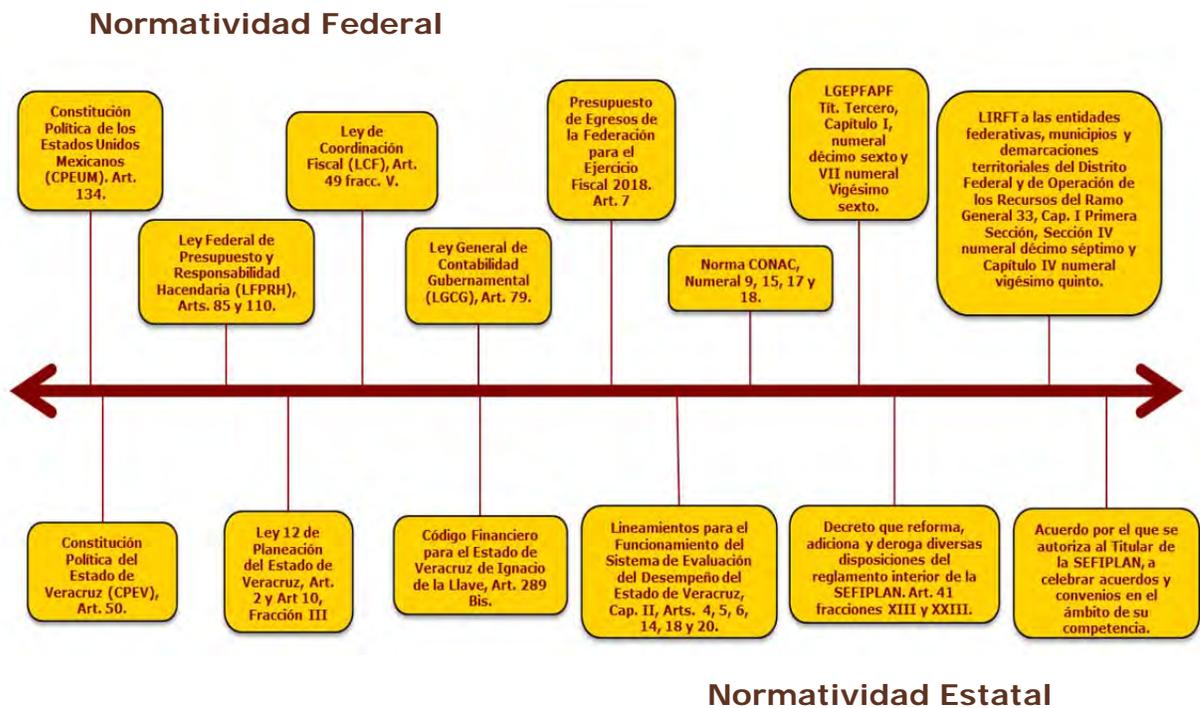


Figura 1. Fuente: Resumen del principal marco normativo en el ámbito Federal y Estatal de la evaluación de Fondos Federales, del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019.

La Secretaría de Finanzas y Planeación (**SEFIPLAN**), en cumplimiento a las normas mencionadas, efectúa por sexta ocasión (2014-2019), la presentación y ejecución de su Programa Anual de Evaluación (**PAE**) 2019. Consulta PAE por

ejercicio fiscal en: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/apartado-evaluaciones-fondos-federales/>.

Se presenta al lector un breve resumen de los TdR´s derivados de dichos PAE, que se han elaborado o adecuados:



Figura 2. Resumen de antecedentes de la elaboración y adecuación de los TdR´s en el Estado de Veracruz en el marco del PAE. Elaboración Propia.

Para las presentes evaluaciones del PAE 2019, se han elaborado dos tipos de TdR´s para dos evaluaciones diferentes:

1. **Evaluación Específica de Desempeño**, con la finalidad de poder comparar los resultados del desempeño de las Aportaciones en la Entidad Veracruzana del Ejercicio Fiscal 2018 con respecto al 2017, correspondientes a la administración anterior, para mejorar la gestión, resultados y rendición de cuentas de FAETA, FASP, FAFEF y FISE se revisaron, actualizaron y complementaron los TdR´s de estos Fondos del año pasado.

- Evaluación Estratégica**, de la Coordinación de los Fondos, con la finalidad evaluar la coordinación del Fondo con el propósito de proveer información que retroalimente la integración, distribución, administración, supervisión y el seguimiento de las Aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33, descentralización, redistribución y equidad del gasto de FONE, FASSA y FAM Asistencia Social e Infraestructura Educativa, se adecuaron los Modelos de estos TdR´s emitidos por CONEVAL en agosto de 2017.



Se han revisado, actualizado y complementado los TdR´s 2017 de FAFEF, FAETA, FASP y FISE, para Evaluar el desempeño de los Recursos de los Fondos en la Entidad Veracruzana en el Ejercicio Fiscal concluido 2018 referente al logro de objetivos, metas, eficiencia, eficacia y calidad, para mejorar la gestión, los resultados y la rendición de cuentas, para compararlo con el ejercicio inmediato anterior.

Con estos TdR´s, la Instancia Técnica Independiente (ITI) Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales (IISES) de la Universidad Veracruzana (UV) que funge como Evaluador Externo, realizará las Evaluaciones Específicas de Desempeño a dichos Fondos.

Se han adecuado cuatro nuevos TdR´s en base a los emitidos por CONEVAL, para realizar por primera vez en el Estado las Evaluaciones Estratégicas a FONE, FASSA y FAM (Asistencia Social e Infraestructura Educativa), para evaluar la coordinación del Fondo con el propósito de proveer información que retroalimente la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento de las aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33, descentralización, redistribución y equidad del gasto.

Con estos TdR´s, la Instancia Técnica Independiente (ITI) Universidad de Xalapa (UX) que funge como Evaluador Externo, realizará las Evaluaciones Estratégica a dichos Fondos.



Figura 3. Resumen de la presentación de los TdR´s 2019 para realizar las Evaluaciones al Ejercicio Fiscal 2018 por parte de la ITI del PAE 2019. Elaboración propia.

Presentación

De conformidad a lo señalado en el Artículo 79 de la Ley de Contabilidad Gubernamental (**LCG**), Artículo Trigésimo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (**LGEPFAPF**), numeral 15 de la Norma para establecer el formato para la difusión de los Resultados de las Evaluaciones de los Recursos Federales ministrados a las Entidades Federativas, Artículo 289 Bis del Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Capítulo II Artículo 6 y Artículo 20 de los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (**SED**) del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Artículo 41 fracción XXIII del Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la SEFIPLAN y Capítulo V del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019 de la Administración Pública Estatal de Veracruz de Ignacio de la Llave, Evaluación de Fondos Federales del Ramo General 33 al Ejercicio Fiscal 2018, los cuales mandatan la elaboración de TdR´s para cada Evaluación que se programe realizar conforme a las características particulares de cada Evaluación señaladas en la Ley y que incluyan al menos el objetivo de la evaluación, los alcances, metodología, perfil del equipo evaluador y productos esperados, en este sentido la Subsecretaría de Planeación (**SP**) en el ámbito estatal y de su competencia emite el presente **Término de Referencia (TdR) para realizar la Evaluación Estratégica de la Coordinación del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM): Componente Infraestructura Educativa, Ramo General 33 Ejercicio Fiscal 2018. Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019.** Disponible en:

<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/financiamiento-y-seguimiento-de-programas-de-desarrollo/programa-anual-de-evaluacion-pae-2019/>

El CONEVAL, viene trabajando desde años anteriores en una propuesta de TdR´s específicos por grupo de Fondos. En la Semana de la Evaluación en México efectuada en 2015, se comprometieron para que en 2016 se publicara el Modelo de TdR´s para la Evaluación de los Fondos: FONE, FASSA y FAETA, pilotear los Fondos FAFEF y FORTAMUN, analizar el destino y contribución del FASP y hacer una Ficha de Desempeño del FAM y FAIS. En octubre de 2016, se presentaron los Modelos de TdR´s para la Evaluación del Desempeño de los Fondos FONE, FASSA y FAETA, los cuales adecuó la SEFIPLAN para su Evaluación 2016 con los comentarios emitidos por CONEVAL y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (**SHCP**). En la Evaluación 2017 se modificaron para la mejora continua de los instrumentos de medición, haciendo fácil su manejo y aplicación. Con lo que respecta a los restantes Fondos Federales FASP, FAFEF, FISE y FAM, en 2016 y 2017, se diseñaron los Modelos de TdR´s en el Estado, basado en los primeros tres antes mencionados y consultando con la Federación.

El CONEVAL emitió en agosto de 2017, 6 Modelos para Términos de Referencia de la Evaluación Estratégica de la Coordinación de los Fondos Federales: FONE,

FASSA, FAETA-Educación para Adultos, FAETA-Educación Tecnológica, FAM-Asistencia Social y FAM-Infraestructura Educativa.

En la fase de planeación del PAE 2019, se planteó de acuerdo a los alcances y limitaciones del Estado, realizar las adecuaciones a los TdR´s del CONEVAL, para la Evaluación Estratégica de la Coordinación de los Fondos Federales FONE, FASSA, FAM-Asistencia Social y FAM-Infraestructura Educativa.

Según la Normatividad una Evaluación Estratégica es:

1. Capítulo I. De los tipos de Evaluación, numeral Décimo Sexto, fracción II de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, señala como **“Evaluaciones Estratégicas, aquellas que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones”**.
2. Capítulo VI. De los tipos de Evaluación, Artículo 19 fracción II de los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, define como **“Evaluaciones Estratégicas, que miden los resultados de un programa o conjunto de programas en torno a estrategias o políticas de desarrollo e instituciones, en relación con los objetivos estratégicos a los cuales contribuyen”**.

El propósito es evaluar la coordinación del Fondo con el propósito de proveer información que retroalimente la integración, distribución, administración, ejercicio, supervisión y seguimiento de las aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33, descentralización, redistribución y equidad del gasto, además de ser una herramienta facilitadora para que las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos a través de sus Enlaces Institucionales de la Evaluación (**EIE´s**), conozcan e identifiquen la metodología e instrumentos de medición con los cuales la ITI, que funge en este proceso de evaluación como Evaluador Externo a través de las Figuras Institucionales de la Evaluación (**FIE´s**), tengan los elementos suficientes para evaluar y emitir el Informe Ejecutivo y Final de la Evaluación de conformidad a los objetivos de la misma.

Es importante señalar, que el proceso de evaluación contempla para su realización dos tipos de Subprocesos: 1) **Trabajo de Gabinete**, que refiere al conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la Dependencia, Entidad u Organismos Autónomos responsables de los Programas Federales sujetos a monitoreo y evaluación, en otras palabras, el análisis, sistematización y recopilación de información y 2) **Trabajo de Campo**, definida como visitas a las Dependencias, Entidades u

Organismos Autónomos en sus domicilios laborales, para revisar las respuestas y el soporte del cuestionario para la Entrevista a Profundidad con personal operativo y directivo principalmente de las áreas de Administración, Planeación, Evaluación y Presupuesto, involucrado en el manejo de los recursos del Fondo, cuyo objetivo principal es aplicar un cuestionario que refuerce la información del Análisis de Gabinete, en otras palabras, son las reuniones de trabajo que se efectúan en las sedes de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, con la finalidad de intercambiar, socializar y reforzar la información del manejo del Fondo evaluado.

La SEFIPLAN a cargo de su titular el Mtro. José Luis Lima Franco, firmó un convenio de colaboración interinstitucional con la **Universidad de Xalapa (UX)** mediante la Dirección de Posgrados, para participar en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2019 de la Administración Pública Estatal de Veracruz de Ignacio de la Llave Evaluación de Fondos Federales del Ramo General 33 al Ejercicio Fiscal 2018, como ITI. Con la participación de reconocidos catedráticos y experimentados investigadores de dicha institución se desarrollará el proceso de trabajo de gabinete y campo, en total apego al PAE 2019 y presente TdR.

La Secretaría con la facultad normativa que tiene, dispondrá de un grupo de Figuras Validadoras de la Evaluación (**FVE´s**), para servir de enlaces de consulta con dependencias, entidades u organismos autónomos sobre el proceso de Evaluación y realizará el acompañamiento con la ITI para llevar a buen término la conclusión de las evaluaciones. Las FVE´s en cumplimiento a los Lineamientos Estatales validará que los productos y resultados de las Evaluaciones presentadas por la ITI en el marco del PAE 2019, estén apegados a lo establecido en el presente TdR, así como al Convenio de Colaboración Interinstitucional y que los plazos y actividades señalados en el Cronograma de Ejecución del PAE 2019 se hayan cumplido, para proceder a la firma de los Informes Ejecutivos y Finales por parte de la SEFIPLAN y la ITI, para darlos por autorizados antes de hacerlos del conocimiento de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, entes fiscalizadores y público en general.

Proceso General de la Evaluación

La Evaluación se desarrollará con las actividades señaladas en el siguiente diagrama de flujo y en los tiempos que señala el Anexo 1. Cronograma de Ejecución del PAE 2019.



Figura 4. Diagrama de Flujo de la Evaluación PAE 2019. Elaboración Propia.

Los resultado de los trabajos de la SEFIPLAN, SP, Dirección General del Sistema Estatal de Planeación (**DGSEP**), Subcomité de Financiamiento y Evaluación de Fondos Federales (**SSEFD**), ITI, Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, se espera concluir el PAE 2019 con aproximadamente 13 actividades principales y 10 documentos en promedio, como se muestra a continuación:

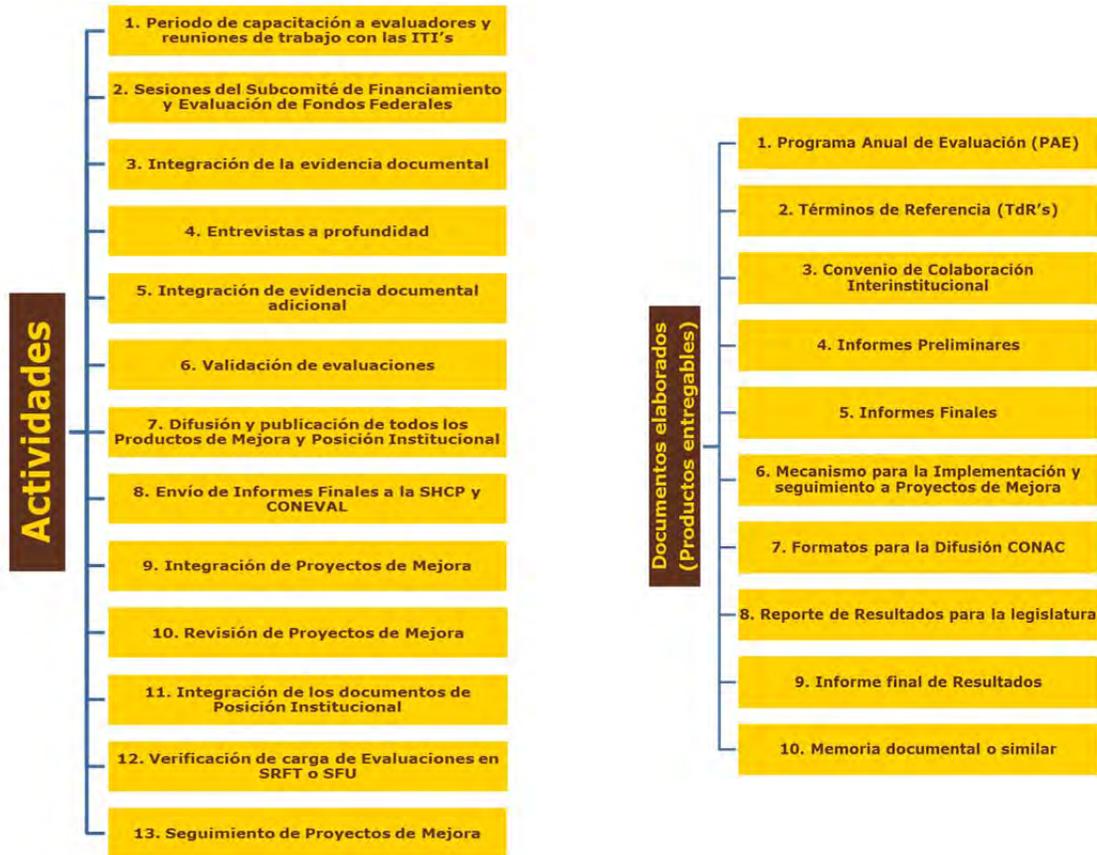


Figura 5. Productos y Actividades del Proceso General de Evaluación. Elaboración propia.

Es fundamental reiterar a los participantes del PAE 2019, que los resultados de las actividades y los productos derivados de ella por normatividad, deben ser publicados en los Portales Oficiales de Internet e informados a los diversos entes fiscalizadores que lo soliciten en sus Programas Anuales de Auditorías en materia de Fondos Federales, por lo que es imprescindible cumplir con la información y actividades en el debido tiempo establecido y presentando el soporte documental correspondiente, para que la SEFIPLAN atienda sus Auditorías correspondientes y así mismos, las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos cuenten con lo que les corresponde y de esta manera evitar alguna posible observación, recomendación o sanción.

Objetivos de la Evaluación

General

Evaluar la coordinación del Fondo con el propósito de proveer información que retroalimente la integración, distribución, administración, ejercicio, supervisión y seguimiento de las aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33, descentralización, redistribución y equidad del gasto.

Particulares

Identificar y analizar la estructura de la coordinación, es decir, los actores involucrados, las atribuciones, y las actividades o acciones que realizan, en términos de la normatividad para la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del Fondo.

Analizar las disposiciones para la integración, distribución y administración de las Aportaciones, y cómo éstas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto.

Analizar cómo la coordinación en el componente de Infraestructura Física Educativa del FAM, favorece o inhibe la mejora de la Infraestructura Física Educativa de las escuelas públicas de tipo Básico y los planteles y/o campus de Educación Media Superior y Educación Superior al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa. (De acuerdo con la Matriz de Indicadores de Resultados **(MIR)**, el propósito del FAM Infraestructura Educativa, en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica e Infraestructura Educativa Media Superior y Superior es que las escuelas públicas de tipo básico y los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa).

Analizar los mecanismos de supervisión y seguimiento y cómo estos contribuyen a la rendición de cuentas y toma de decisiones.

Identificar las fortalezas y áreas de mejora para alcanzar una coordinación efectiva que contribuya a los objetivos generales del ramo y los particulares del componente de Infraestructura Educativa del FAM.

Describir la organización administrativa de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, a través de la Entrevista a Profundidad, con la finalidad de complementarla con el trabajo de gabinete.

Metodología

El análisis de la información será de tipo descriptivo, prospectivo y transversal, la información será recopilada y analizada a través de trabajo de gabinete y de campo, se procesará para poder contar con un análisis sobre la coordinación del Fondo en el que se identifiquen fortalezas, áreas de mejora y recomendaciones para los actores involucrados en la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del Fondo, la evaluación deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de las siguientes secciones y entregables:

1. **Análisis Procedimental:** Estructura de la coordinación del Fondo.
2. **Análisis Sustantivo:** Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del Fondo.
3. **Análisis Integral:** Efectividad de la coordinación.

Para realizar la Evaluación e Integración del Informe Final se propone realizarlo en 4 etapas de avance:

ETAPA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTOS
1	- Estrategia para el análisis de información Listado de la evidencia documental revisada. Estrategia de trabajo de campo.
2	- Análisis procedimental del Fondo. El Informe debe contener la sección 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del Fondo, el cual incluye el Anexo 1.
3	- Análisis sustantivo e integral del Fondo. El Informe debe contener las secciones 2. Análisis Sustantivo: Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo 33 y del Fondo, y 3. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación, el cual incluye el Anexo 2.
4	- Informe final de la Evaluación de la coordinación Fondo. El Informe debe contener las tres secciones de la evaluación enlistadas y los siguientes elementos: I) Resumen Ejecutivo, II) Índice, III) Introducción, IV) Conclusiones, V) Anexos. VI) Bibliografía, VII) Instrumentos de recolección de información. - Informe Ejecutivo de la Evaluación.

Figura 6. Etapas de avance de la Integración del Informe Final. Elaboración CONEVAL.

Para la fecha de entrega de los avances, se harán en total apego al Anexo 1. Cronograma de Ejecución del PAE 2019.

En el **entregable uno**, se debe proporcionar el listado de la Evidencia Documental que será revisada, en la que se incluya, nombre de los documentos, ligas de Internet (en el caso de ser públicos), fecha de elaboración y consulta del documento (en caso de los documentos publicados en Internet), y responsable de la elaboración y/o actualización de estos. Así como la estrategia de trabajo de

campo que deberá contener: 1) los instrumentos de recolección de información a aplicar, incluido el guion de las entrevistas a Profundidad que se aplicará a los diferentes actores (Entrevista a Profundidad Anexo al final del TdR); y 2) agenda del trabajo de campo que debe considerar el cronograma de actividades y la identificación de actores relevantes que serán entrevistados y/o encuestados (Calendario de reuniones). En el Anexo A del presente TdR se describe a detalle dicho producto.

La primera sección es parte del **entregable número dos**, en el que debe llevarse a cabo un análisis procedimental de la estructura de la coordinación del Fondo. La segunda y tercera sección es parte del **entregable número tres**, en las cuales se debe realizar el análisis sustantivo e integral del Fondo. Para el **cuarto entregable**, se debe elaborar un Informe Final.

El **Resumen Ejecutivo** debe ser un breve análisis integrado de los aspectos más importantes de la Evaluación, resultado de los principales hallazgos y recomendaciones. Las Conclusiones deben ofrecer orientación para la toma de decisiones, y para la mejora de la coordinación y su contribución a la orientación a resultados del Fondo.

La descripción de lo que debe contener cada una de las secciones enunciadas se presenta en el **Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación**. Además, se debe considerar la realización de reuniones para llevar a buen fin la Evaluación.

Las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos requisitarán y presentarán el instrumento de Evaluación del Anexo A. Criterios Técnicos para la Evaluación y los demás Anexos complementarios del presente TdR. Los instrumentos de medición los enviarán por oficio a la SP y está se lo hará llegar por oficio a la ITI para que las FIE´s realicen la Evaluación. La SEFIPLAN es en todo momento la Unidad Coordinadora de la Evaluación (**UCE**).

Se realizarán tantas reuniones de trabajo que se requieran entre el personal de la SEFIPLAN, SP, FVE´s de la DGSEP, SSEFD, FIE´s de la ITI, EIE´s de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos en las sedes que se establezcan en los oficios de convocatoria, puede ser en las instalaciones de la SEFIPLAN, de la ITI o de las propias Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos. Además, por normatividad habrá sesiones colegiadas ordinarias y extraordinarias obligatorias del "Subcomité de Financiamiento y Evaluación de Fondos Federales" (**SFEFF**) del Consejo Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar (**CEPLADEB**), en el marco de la operación del PAE 2019, donde participarán personal de la SP, FVE´s de la DGSEP, SSEFD, FIE´s de la ITI, EIE´s de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos e invitados especiales. De acuerdo al calendario de sesiones del PAE 2019, la propuesta de reuniones mínimas a realizarse es:

Sesiones de Subcomité	Fecha	Tema
De Instalación	Abril	Instalación del Subcomité
1ra Sesión ordinaria	Abril	Firma de los Convenios de Colaboración Interinstitucionales con las ITI´s , presentación de PAE 2019 y TdR's
2da Sesión Ordinaria	Mayo	Presentación de Informes Preliminares y acuerdos para solicitar información adicional
3ra Sesión Ordinaria	Agosto	Presentación de Informes Finales y Mecanismo para la Elaboración y Seguimiento de los Proyectos de Mejora

Notas:

1. Las sesiones están sujetas a los acuerdos que emita el SFEFF del CEPLADEB y los temas a la autorización de la orden del día y seguimiento de acuerdos.

2. se realizarán las sesiones extraordinarias que se requieran, previa notificación a los integrantes del SFEFF y envío de orden del día con antelación.

Figura 7. Fuente: Calendario de sesiones del SFEFF PAE 2019.

De acuerdo a la metodología, la Evaluación se debe realizar mediante trabajo de gabinete y de campo definido de la siguiente manera:

1. Análisis de Gabinete, con la información institucional entregada por las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos (Anexos del TdR), las FIE´s (grupo evaluador) de la ITI, deberán analizar la información y realizar un conjunto de actividades complementarias que involucran el acopio, organización, sistematización y valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y externas o institucionales, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, consulta de Páginas Oficiales de Internet, análisis de matrices de indicadores, leyes relativas al manejo del Fondo y toda aquella que coadyuve para poder efectuar la Evaluación desde un marco normativo y contextual en que se desarrolla el Fondo, además de complementarla con la información recabada en el trabajo de campo a efecto de emitir el Informe Ejecutivo e Informe Final de la Evaluación, es importante señalar que esta actividad es enunciativa más no limitativa. Cualquier imprevisto será resuelto en común acuerdo SEFIPLAN-ITI´s.

2. Trabajo de Campo, la FIE´s (grupo evaluador) de la ITI, con el apoyo de las FVE´s, deberán realizar visitas a los EIE´s en sus Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, propiamente en sus domicilios laborales, para revisar las respuestas y el soporte del cuestionario para la Entrevista a Profundidad anexo al final del TdR. Participarán además el personal administrativo, operativo y directivo principalmente de las áreas de Administración, Planeación, Evaluación, Programación, Presupuestación y Transparencia, involucrado en el manejo de los



recursos del Fondo, cuyo objetivo principal es aplicar un cuestionario que refuerce la información del Análisis de Gabinete. Se recomienda que el grupo esté conformado con un mínimo de tres FIE´s, integrantes de la ITI, tres FVE´s y por parte de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, adicionales a los EIE´s, el mayor número posible de funcionarios que intervengan en el manejo del Fondo. Es importante recalcar que durante el proceso se levantará lista de asistencia para alguna requisición de Auditoría y Evidencia Fotográfica de las reuniones para poder seleccionar las fotos que formarán parte de las portadas de diversos documentos que se generan durante el proceso de la Evaluación y de la Memoria Documental de la Evaluación 2019 que fundamentalmente da fe de la veracidad del cumplimiento de las actividades de Evaluación y al finalizar el ejercicio la encuesta será firmada por los asistentes a la reunión de Entrevista a Profundidad para que forme parte de los Anexos del Informe Ejecutivo y Final. Cualquier imprevisto en el proceso será resuelto por la SEFIPLAN con la opinión de la ITI.

Alcance de la Evaluación

Una vez realizados los análisis del trabajo de gabinete y de campo y teniendo los respectivos resultados, las FIE´s de la ITI identificarán y elaborarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (**FODA**) del Fondo, que se incluirá en el Informe Final para coadyuvar a la toma de decisiones de las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos.

Lo más importante de las Evaluaciones es que se emitirán recomendaciones sobre la coordinación del Fondo en el Estado durante el Ejercicio Fiscal 2018, con la finalidad de retroalimentar la Integración, Distribución, Administración, Ejercicio, Supervisión y Seguimiento de las Aportaciones, así como su Contribución a la Orientación y Consecución de Resultados en el marco de los objetivos del Ramo General 33, Descentralización, Redistribución y Equidad del Gasto, con lo cual las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos las atenderán elaborando Proyectos de Mejora (**PM**).

Plazos y condiciones de los entregables

Los entregables se sujetarán a las fechas señaladas en el Anexo 1. Cronograma de Ejecución del PAE 2019 que se encuentra disponible en el Portal de Internet de SEFIPLAN: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/PAE-2019.pdf>, así como a lo señalado en el presente TdR, además de lo estipulado en los Convenios de Colaboración Interinstitucional entre la SEFIPLAN y la ITI y los Acuerdos del SFEFF del CEPLADEB.

Informe Preliminar

La ITI, deberán entregar a la SEFIPLAN por oficio el Informe Preliminar de la Evaluación durante el mes de **mayo** del presente año, para acordar en caso de



ser necesario, reuniones de trabajo que se celebrarán con los EIE´s para la solicitud de información adicional que se requiera para la integración del Informe Final. En caso de ser insuficiente la información, se requisitará un formato especificando lo que falta y se entregará por escrito a la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo y en el caso de que la información sea insuficiente, la ITI procederán a integrar la versión final de la Evaluación para turnarla a validación.

El Informe Preliminar que integrará la ITI , deberá contener lo siguiente:

- ✓ Avance o propuesta de Introducción
- ✓ Descripción de las Características del Fondo (preliminar)
- ✓ Resumen Ejecutivo (preliminar)
- ✓ Análisis Procedimental (preliminar)
- ✓ Análisis Sustantivo (preliminar)
- ✓ Análisis Integral (preliminar)
- ✓ Avance o propuesta de Conclusiones (preliminares)
- ✓ Anexos requisitados preliminares (En caso de que se solicite información adicional)

El Informe Preliminar, será presentado en el Formato Word con la imagen Institucional del Gobierno del Estado, que se diseñe para tal fin y el cual será el mismo para la presentación del Informe Final, previo acuerdo con las autoridades de la SEFIPLAN.

Informe Final

La ITI, deberán entregar a la SEFIPLAN por oficio el Informe Final a más tardar **la segunda semana de agosto** del presente año, para que se revise que este apegado al PAE 2019, TdR, Convenios de Colaboración Interinstitucional y Acuerdos del SFEFF, de ser procedente se firmarán de validados y autorizados y se turnarán a la ITI para lo que hagan lo propio y se puedan presentar a las dependencias, entidades u organismos autónomos **a más tardar el último día hábil de agosto**. De no proceder se devolverán los Informes Finales en un lapso no mayor a 3 días hábiles para su adecuación y se respetarán las fechas señaladas en el Cronograma de Actividades del PAE 2019 para la entrega de los mismos.

El Informe Final de la Evaluación Estratégica deberá estar integrado de la siguiente manera:

Índice

Directorio

Resumen Ejecutivo

Informe Final

1. Presentación

2. Glosario de Términos

3. Características del Fondo

4. Descripción del tipo de Evaluación y Metodología Utilizada

5. Resultados Generales

5.1 Análisis Procedimental: Estructura de la Coordinación del Fondo

5.2 Análisis Sustantivo: Correspondencia entre la Estructura de la Coordinación y los Objetivos del Ramo 33 y del Fondo

5.3 Análisis Integral: Efectividad de la Coordinación

6. Conclusiones

Anexo A. Criterios Técnicos para la Evaluación

Formatos de Anexos

Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la Coordinación del Fondo

Anexo 2. Análisis integral: Efectividad de la Coordinación

Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Información

Anexo 4. Trabajo de Campo Realizado

Anexos Complementarios

Anexo 5. Presupuesto

Anexo 6. Concurrencia de Recursos

Anexo 7. Indicadores

Anexo 8. Cuestionario para la Entrevista a Profundidad

Anexo 9. Descripción Gráfica del Proceso de Evaluación del PAE 2019

Bibliografía

Entrega y Difusión de Informes Finales

La SEFIPLAN una vez validados y firmados los Informes Ejecutivos y Finales, los Entregará en formato pdf a las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, a más tardar el **último día hábil del mes de agosto**.

La SEFIPLAN y las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, deberán de difundir los Informes Ejecutivos y Finales en sus páginas oficiales de Internet, en cumplimiento al Artículo 79 de la LGCG, Artículo 18 de la Norma para establecer el formato para la difusión de los Resultados de las Evaluaciones de los Recursos Federales ministrados a las Entidades Federativas y Artículo 27 los Lineamientos para el Funcionamiento del SED del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

La SEFIPLAN, a través de la SP, DGSEP y SSEFD, elaborará, requisitará y difundirá por cada Evaluación realizada el "Anexo 1. Formato para la difusión de los resultados de las Evaluaciones", para dar cumplimiento al Artículo 18 de 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 la fracción 15 Norma para establecer el formato para la difusión de los Resultados de las Evaluaciones de los Recursos Federales ministrados a las Entidades Federativas, de los Formatos de Contabilidad Gubernamental 2019, ubicados en el Portal de Internet de SEFIPLAN, serán publicarán los formatos en mención, en los plazos establecidos por la Ley y podrán ser consultados en:



<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/formatos-de-contabilidad-gubernamental-2018/>

Elaboración de Memoria Documental o similar

La SEFIPLAN, elaborará, presentará, publicará y difundirá la **Memoria Documental del PAE 2019 o su similar**, en apego a los Lineamientos para la elaboración e integración de Libros Blancos y de Memorias Documentales con el objetivo de contar con un documento institucional disponible a las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos de la Administración Pública Estatal (**APE**), entes fiscalizadores y público en general, que describa y de fe del cumplimiento de las principales actividades y resultados del Proceso de Evaluación del PAE 2019, además servirá para dar seguimiento y detectar a tiempo retrasos o posibles desviaciones en la ejecución del PAE 2019, identificar criterios para la revisión y mejora de la calidad del Proceso de Evaluación, contribuir al proceso de Planeación y Ejecución de la Evaluación, coadyuvar a que la validación de los Informes Finales estén apegados a lo señalado en los TdR´s, monitorear y transparentar el proceso de Evaluación, tener un mecanismo de integración y análisis de la información obtenida en las Evaluaciones y aportar una memoria documental a los procesos de entrega-recepción, este documento podrá ser sustituido por otro similar. El documento estará disponible en la siguiente liga: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/financiamiento-y-seguimiento-de-programas-de-desarrollo/programa-anual-de-evaluacion-pae-2019/>

Elaboración de Proyectos de Mejora (PM)

Las Ejecutoras una vez revisadas las recomendaciones hechas en los Informes Finales, elaborarán sus PM de acuerdo al Mecanismo que para dicho fin emita la SEFIPLAN en las fechas establecidas en dicho documento.

Los PM serán elaborados y se dará el seguimiento en el **Sistema de Seguimiento de Proyectos de Mejora de Veracruz (SSPMVER)** o en el sistema que determine la SEFIPLAN.

Carga de Informes Ejecutivos y Finales en Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) o Sistema de Formato Único (SFU)

La SP en cumplimiento a los Artículos 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (**LFPRH**), 48 y 49 fracción V de la LCF, 71, 72, 79, 80 y 81 de la LGCG y de acuerdo a los Lineamientos para informar sobre los Recursos Federales Transferidos a las Entidades Federativas, Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal y de Operación de los Recursos del Ramo General 33, solicitará por escrito a **las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos que sean seleccionados e informados, incorporen en el SRFT, o de no estar funcionando el apartado de**

Evaluaciones, que se realice en el SFU del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los Informes Ejecutivos y Finales de la Evaluación realizada al Fondo, a más tardar la **primera quincena de octubre**, fecha en que permanece abierto el sistema. Las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos, notificarán mediante oficio a la SP, la realización de la carga en el sistema correspondiente y anexará la evidencia de la captura de pantalla que compruebe que los informes fueron reportados.

Elaboración y reporte de la Posición Institucional (PI)

Las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos deberán elaborar su documento de PI de conformidad y en los términos que señale los Mecanismos para la elaboración de los Proyectos de Mejora que emita la SEFIPLAN, y deberá ser turnada a la SP a más tardar la **última semana de octubre del presente año**. **Las Dependencias, Entidades u Organismos Autónomos así como la SEFIPLAN deberán publicar este documento en sus respectivas Páginas de Internet.**

Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación.

Temas de la Evaluación y Metodología

La descentralización promueve el traslado del poder desde el Gobierno Nacional a los Gobiernos Locales (Municipios, Ciudades, Localidades) y Regionales (Estados, Provincias, Departamentos), reduciendo la dimensión del Gobierno Nacional al derivar la responsabilidad de la toma de decisiones a las Unidades de Gobierno Subnacional (Orlansky, 1998: 827). En la teoría tradicional del Federalismo Fiscal, se refiere a la asignación de funciones a diferentes órdenes de gobierno y los instrumentos fiscales apropiados para llevar a cabo estas funciones. Desde este enfoque, el gobierno central debería tener las responsabilidades básicas de estabilización macroeconómica y redistribución del ingreso, así como, la provisión de ciertos bienes públicos nacionales (como defensa) que son para toda la población. En tanto, la razón de ser de los órdenes descentralizados de gobierno es la provisión de bienes y servicios cuyo consumo está limitado a su jurisdicción (Oates, 1999: 1121).

En México, como parte del impulso dado al federalismo bajo lo que se llamó el nuevo federalismo, en 1997 se adicionó el capítulo V denominado “De los Fondos de Aportaciones Federales” a la LCF. El objetivo fue pasar de un sistema de transferencias basado principalmente en participaciones, que tienen un criterio básicamente resarcitorio, a uno en el que también existiera un componente equitativo o compensatorio [transferencias condicionadas] (Chiapa et al., 2011: 28), además de profundizar el proceso de descentralización, y con ello revertir la concentración de atribuciones y decisiones en el centro, a fin de impulsar las potencialidades locales (SEGOB, 1997).

En este sentido una de las razones de la creación del Ramo General 33 fue contar con reglas claras y precisas bajo las cuales distribuir los recursos entre los diferentes Estados y Municipios (antes entregados mediante otros Acuerdos, Convenios y Fondos), así como dar certidumbre a los gobiernos Subnacionales y facilitar que la distribución siguiera elementos de equidad y eficiencia que permitiera un mejor desarrollo del país, así como dotar de transparencia al proceso distributivo (Chiapa et al., 2011: 28).

Desde su inicio, el Ramo General 33, estuvo conformado por medio de Fondos, cada uno de los cuales tienen sus propias características y reglas, las cuales condicionan su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación establece la LCF (Bolívar Meza et al., 2012: 69).

En el caso del FAM, el artículo 40 de la LCF establece que se destinará 54 por ciento del Fondo a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de Educación Básica, Media Superior y Superior en su modalidad Universitaria según las necesidades de cada nivel.



Los recursos del componente de Infraestructura Educativa Básica (**IEB**) se distribuyen con un valor base, mediante la ponderación de los coeficientes de matrícula, de inasistencia escolar, de crecimiento de la población en edad escolar y del índice de marginación, y el valor del incremento presupuestal, de acuerdo al coeficiente de migración interestatal. En tanto, distribución de los recursos para el FAM en su componente de Infraestructura Educativa Media Superior (**IEMS**) se determinan por los montos de matrícula escolar, aunada a la matrícula proveniente de la opción virtual de educación media superior de sostenimiento estatal. Por último, los recursos de la Infraestructura Educativa Superior (IES) se distribuyen con base en criterios inerciales, de rezago, matrícula y avance (Aviso, 2017).

El INIFED, organismo público descentralizado, creado en 2008 con la publicación de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa (**LGINFE**), [Previo a 2008, existía el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (**CAPFCE**), organismo público descentralizado de la SEP, que tenía como objeto organizar, dirigir y llevar a cabo los programas federales de construcción, equipamiento y habilitación de inmuebles e instalaciones destinados al servicio de la educación en general (Artículo 1. de la Ley que crea el CAPFCE). Dicha Ley se abroga en el Artículo Segundo Transitorio del Decreto por el que se expide la LGINFE y el INIFED lo sustituye en el cumplimiento de las obligaciones y ejercicio de derechos (Artículo Séptimo Transitorio)], cuyas atribuciones le confieren capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad de la infraestructura Física Educativa del país (Art 16). Es atribución del INIFED “emitir normas y especificaciones técnicas para la elaboración de estudios, proyectos, obras e instalaciones [...]”, así como “crear y actualizar permanentemente un sistema de información del estado físico de las instalaciones que forman la INFE, en colaboración y coordinación con las autoridades locales [...]”. Asimismo, el INIFED debe “realizar la supervisión de la obra, por sí o a través de los organismos estatales [...]” (Art. 19 de la LGINFE), y en el caso de recursos federales que apliquen a la INFE-Estatal, será responsabilidad de los Organismos Responsables de la INFE [Organismos estatales], la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación [...]” (Artículo 11 del Reglamento de la LGINFE), dentro de los cuales se encuentran los Institutos Estatales de la Infraestructura Física Educativa (**IEIFE**).

De acuerdo con el inciso 3.2 de la **Guía de Operación para la Construcción, Equipamientos, Mantenimiento y Rehabilitación de la Infraestructura Física de Educación Básica** (Guía Operativa, 2017) del INIFED, se establece que “a solicitud expresa, el Instituto [INIFED] podrá apoyar a los Organismos y/o Municipios en la definición de los mecanismos de operación y asesorías en el aspecto técnico y documental en todo el proceso de la ejecución de las obras”. Por otro lado, en la **Guía Operativa para la Construcción, Equipamientos, Mantenimiento y Rehabilitación de la Infraestructura Física de Educación Superior** (Guía Operativa, 2016), se plantea que “corresponde a las Universidades la construcción de la infraestructura física, sin embargo, cuando



éstas no posean la capacidad técnica y los elementos necesarios para realizarla, los Institutos [Organismos] podrán ser los encargados de su ejecución”.

En 2015, se estableció un esquema financiero, el Convenio de Coordinación y Colaboración para la potenciación de recursos del FAM (Convenio de Coordinación), en donde se determinó que hasta el 25 por ciento de los recursos del Fondo se pueden utilizar como garantía y/o fuente de pago para la potenciación de los recursos a fin de que se destinen a infraestructura directamente relacionada con los fines del mismo, los cuales están previstos en el Artículo 40 de la LCF. Con dicho mecanismo, las Entidades Federativas de manera voluntaria podrán obtener de manera anticipada mayores recursos, a cambio de comprometer parte de los recursos actuales y futuros que les correspondan con cargo al FAM (Normatividad de Escuelas al CIEN, 2015: 4).

La potenciación de los recursos surge a partir de identificar que el uso y aplicación de los recursos del FAM ha limitado su impacto debido a que el gasto de inversión se ha distribuido en obras de poco impacto, generando un cambio constante en el destino de los recursos (Normatividad de Escuelas al CIEN, 2015: 4). Los recursos potenciados serán entregados al fideicomiso emisor para la realización de las operaciones derivadas del **Programa Escuelas al CIEN** según los Lineamientos para el registro de los Recursos del FAM para las operaciones derivadas del Programa de Mejoramientos de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN), publicados en 2016.

El Programa Escuelas al CIEN considera ocho componentes: I. Seguridad estructural y sus condiciones generales de funcionamiento; II. Servicios sanitarios; III. Bebederos agua potable; IV. Mobiliario y equipo; V. Accesibilidad; VI. Áreas de servicios administrativos; VII. Infraestructura para la conectividad y VIII. Espacios de usos múltiples. Todo plantel educativo que cumpla con tres o más de los ocho componentes, será certificada por el INIFED como escuela al CIEN (Normatividad Programa Escuelas al CIEN, 2015: 9-10).

La población objetivo del Programa Escuelas al CIEN son los planteles educativos de educación básica que presenten mayores carencias de acuerdo con los resultados arrojados por el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (**CEMABE**) y los diagnósticos del Sistema Nacional de Información. Para el caso de la Educación Media Superior y Superior, las Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior (**SEMSS**) realizaron ponderaciones con base a las necesidades de matrícula. En ambos casos, se emitieron propuestas de proyectos del INFE [De acuerdo a la Normatividad Programa Escuelas al CIEN, los proyectos de la INFE, se refiere a los planteles educativos que componen el Anexo “A” del “Convenio de Coordinación” susceptibles de ser atendidos y beneficios con el “Programa Escuelas al Cien”] que fueron enviadas a las Entidades Federativas (Normatividad Programa Escuelas al CIEN, 2015: 10).



Conforme a la Matriz de Indicadores de Resultados (**MIR**), el Fondo tiene como propósito que las escuelas públicas de Tipo Básico, y los planteles y/o campus de Educación Media Superior y Educación Superior mejoren su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (**ORIFE**).

En este marco, la coordinación no se considera un fin en sí mismo, sino un instrumento estratégico para el logro de objetivos. En el que la coordinación se refiere a la existencia de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hacen posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales (Schemerhorn, 1975: 847; Cheng, 1983; Streeter et al, 1986 en CONEVAL, 2014: 11). En particular, se trata de articular las reglas para la toma de decisiones, discusiones de política y mecanismos para el intercambio de información entre dichas organizaciones (Lie, 2011: 403 en CONEVAL, 2014: 11).

Asimismo, se reconoce que en la coordinación interinstitucional, existe un componente administrativo y otro de políticas, es decir, un componente relacionado con la coordinación procedimental, con la cual se busca conectar las estructuras y los procesos, y otra, con la coordinación sustantiva, a partir de la cual los programas cuentan con un diseño coherente entre sí (CONEVAL, 2014: 15).

En este sentido la Evaluación de la Coordinación del Fondo se debe realizar a partir de estos dos enfoques, por un lado, **un análisis procedimental de la estructura de la coordinación del Fondo**, es decir, de la articulación de las actividades de los distintos actores con base en las atribuciones establecidas en el marco normativo que regula el Fondo. Y, por otro lado, **un análisis sustantivo**, es decir, de la correspondencia entre los objetivos del Fondo y del Ramo General 33, y la estructura de la coordinación del Fondo establecida para alcanzar dichos objetivos.

Con base en esto y en los objetivos de la Evaluación, ésta se divide en las siguientes secciones temáticas:

1. **Análisis Procedimental:** Estructura de la coordinación del Fondo
 - ❖ Descripción y análisis de la estructura de la coordinación del Fondo.
2. **Análisis Sustantivo:** Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del Fondo
 - ❖ Análisis de las disposiciones para la integración, distribución, administración, ejercicio, supervisión y seguimiento del Fondo.
 - ❖ Análisis de los mecanismos de intercambio de información.
 - ❖ Análisis de los mecanismos para la mejora del Fondo.



3. **Análisis Integral:** Efectividad de la coordinación

- ❖ Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la coordinación del Fondo.
- ❖ Delimitación de los determinantes ideales de la coordinación efectiva
- ❖ Valoración de la coordinación del Fondo.
- ❖ Recomendaciones.

La Evaluación requiere de **trabajo de gabinete** que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Fondo. El trabajo de gabinete proveerá la información para el análisis procedimental, es decir, para el mapeo de la estructura de la coordinación del Fondo y cada uno de sus elementos, la cual debe ser el sustento para el análisis sustantivo e integral de la coordinación.

La selección de las fuentes de información para la Evaluación deberá considerar la normatividad asociada al Fondo y la información que genere cada uno de los actores implicados en la coordinación del Fondo, Dependencias e Instancias Federales, y otros actores relevantes, así como fuentes de información externas que se consideren pertinentes para la Evaluación. Para llevar a cabo el análisis de gabinete se debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- **Ley de Coordinación Fiscal.**
- **Ley General de Contabilidad Gubernamental.**
- **Lineamientos para informar sobre los Recursos Federales transferidos a las Entidades Federativas, Municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los Recursos del Ramo General 33.**
- **ACUERDO por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2017, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.**
- **Matriz de Indicadores de Resultados del Fondo.**
- **Guía de Criterios para el Reporte del Ejercicio, Destino y Resultados de los Recursos Federales Transferidos.**
- **Sistemas de información relacionados con los Fondos del Ramo General 33.**
- **Otras Leyes, Convenios, Reglamentos, Manuales, Guías, Lineamientos Específicos o Normatividad Específica para el Fondo.**



Asimismo, para la Evaluación se debe llevar a cabo **trabajo de campo**. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información de campo deben considerar a los actores que intervienen en la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento en las Entidades Federativas. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el **Anexo 3. "Instrumentos de recolección de información"**.

Las Entrevistas a Profundidad con actores claves, deben permitir la ampliación, profundización y valoración de la evidencia documental recabada durante el análisis de gabinete sobre la implementación de la coordinación y la identificación de elementos relevantes de análisis. Para la realización de las Entrevistas a Profundidad se deberá previamente definir el perfil de los actores a entrevistar (incluir cargo y/o puesto, y orden de gobierno), para lo cual se debe entregar los criterios de selección, justificados a partir de la Evidencia Documental. Además, se debe entregar una agenda para la realización de las Entrevistas a Profundidad, en donde se señalen fechas, temas guías, batería de preguntas clave, actores que serán entrevistados y tiempo estimado de duración de las entrevistas.

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se debe complementar con técnicas específicas de recolección de información, de preferencia, que permita, primero identificar a los enlaces en los Estados, y segundo, realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la implementación de la coordinación entre los órdenes de gobierno de las actividades y los procesos en lo que se encuentran involucrados dichos enlaces, se debe considerar cuando existen más de un enlace en el Estado que pueden estar vinculados en las distintas funciones de integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento, por ejemplo la Secretaría de Finanzas, la Secretaría de Educación, etc.

Para la estrategia de levantamiento de información se debe entregar una propuesta de trabajo de campo en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la Evaluación. Esta debe ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada de acuerdo al calendario de entrega, y deberá contener: 1) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades (fechas, actores que serán entrevistados y/o encuestados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc.), 4) agenda de Entrevistas a Profundidad.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el **Anexo 4. "Trabajo de Campo Realizado"**, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la Evaluación o en caso de presentarse cambios en la estrategia del trabajo de campo (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) durante el desarrollo de la Evaluación, el evaluador deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la



Evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la Evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el evaluador y que podrían afectar los resultados de la Evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (**ver formato propuesto en el Anexo 4**). **Este anexo es parte del entregable 4. La Memoria Documental 2019 fortalecerá y coadyuvará este punto.**

CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del Fondo

Desde el enfoque procedimental, es decir, **administrativo**, se busca examinar el diseño de la estructura organizativa y su articulación en torno al logro de objetivos. En este sentido, con base en la Evidencia Documental recabada, el objetivo de esta sección es identificar y describir a profundidad la estructura de la coordinación del Fondo.

En la descripción de la estructura del fondo se debe considerar las funciones definidas y normadas en la LCF para el Fondo: **integración, distribución, administración, ejercicio, supervisión y seguimiento**. En cada una de las funciones se debe considerar todos los actores y los elementos involucrados en la coordinación Intra-organizacional, es decir, la coordinación dentro del gobierno estatal, entre las diferentes áreas y sectores de la política gubernamental; y la coordinación inter-organizacional, es decir, la coordinación entre el nivel administrativo estatal y otros niveles geográficos (Chístense et al., 2007: 12).

Asimismo, en el análisis de las funciones se debe considerar, por un lado, el contexto de la descentralización, en el que se busca analizar la delimitación de responsabilidades autónomas entre órdenes de gobierno y los espacios de responsabilidad compartida, y por otro, el alcance de la Evaluación, es decir, el **Análisis de la Coordinación Federal del Fondo**. En este contexto, el gobierno federal, liberado de las cargas administrativas locales, puede concentrar sus esfuerzos en una función reguladora más firme y coherente, lo que incluye dos tareas importantes: a) definir los objetivos generales y los criterios de asignación en función de una estrategia presupuestaria integrada; y b) hacer que los gobiernos locales rindan cuentas mediante el diseño de mecanismos para evaluar la eficacia del gasto local (Scott, 2004: 823).

Para efectos de la presente Evaluación se considerarán las siguientes funciones relacionadas con la coordinación del Fondo, incluidas en el **artículo 25 de la LCF**:

- **Integración:** Actividades relacionadas con la determinación de las fórmulas de distribución y la incorporación de las fuentes de información relevantes para la distribución de los recursos entre las entidades federativas.
- **Distribución:** Actividades relacionadas con la asignación y transferencia de los recursos a las entidades federativas.
- **Administración y ejercicio:** Se refiere a las disposiciones federales para la gestión y ejercicio del Fondo.
- **Supervisión y seguimiento:** Se refiere a los mecanismos con los que cuenta las dependencias relacionadas con la coordinación del Fondo para verificar la correcta aplicación de los recursos y darle seguimiento al ejercicio de los mismos, así como a la generación de información.

Como parte de la descripción de la estructura de la coordinación del Fondo se deben identificar los siguientes elementos:

- i. Actores involucrados y roles en cada una de las funciones (por orden de Gobierno y Dependencia y/o Institución a la que pertenecen).
- ii. Competencias de cada uno de los actores, en la que se señale las atribuciones y los recursos (humanos, materiales y financieros) con los que cuenta para desempeñar sus competencias (bases normativas, legales e institucionales que sustenten su participación).
- iii. Acciones y/o actividades que realizan los actores para cumplir con las atribuciones identificadas.
- iv. Vinculación de los actores involucrados en cada una de las funciones, es decir, los flujos de trabajo entre actores, en el que se señale los insumos que reciben de otras áreas y que son necesarios para desempeñar sus actividades, así como los productos que generan y con quiénes los comparten.
- v. Información que es generada por cada uno de los actores, en la que se señale las fuentes de información utilizadas, sistemas informáticos para generar y reportar la información, y medios de verificación de la información.

La identificación y descripción de los elementos en esta sección debe servir para responder de manera mínima las siguientes preguntas generales y particulares para cada función:



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
Apartado 1. Análisis Procedimental (Administrativo): Estructura de la coordinación del Fondo			
Preguntas generales.			
1. ¿Cuáles son los factores, los actores y las actividades y/o acciones críticas, es decir, imprescindibles para la coordinación, de acuerdo con las funciones que señala la LCF?			
2. ¿Las atribuciones y acciones de cada actor están claramente definidas y acotadas? En caso afirmativo, justificar, señalando ¿cuáles son las atribuciones y acciones de cada actor, y dónde están definidas? En caso negativo, ¿se identifican vacíos, es decir, existen atribuciones o acciones en las que no está claramente definido el actor responsable?			
3. ¿Los actores cuentan con los recursos (humanos, materiales y financieros) suficientes para realizar las acciones que están en sus atribuciones? En caso afirmativo, explique, ¿Con qué recursos cuenta cada actor? En caso negativo, ¿Qué recursos hacen falta para que puedan cumplir sus atribuciones? Detalle ampliamente.			
4. ¿Cómo se designan los enlaces de la Ejecutora con el Estado y la Federación y qué características tienen estos enlaces (por ejemplo, dependencias a la que pertenecen, cargos o puestos que desempeñan, entre otras)? Cuando existe más de un enlace en la Ejecutora o el Estado, se deben señalar las funciones de cada uno de ellos.			
5. ¿Cómo se articulan las acciones de los actores? ¿La articulación es la adecuada para lograr la coordinación delimitada en la normatividad? En caso afirmativo, explique; en caso negativo, indicar la ausencia de articulación que se identifique.			
6. ¿Cuáles son los mecanismos de supervisión y seguimiento del fondo? ¿Quiénes son los responsables de estos mecanismos de acuerdo con la normatividad aplicable? ¿Cuál es su función? Cuando existen más de uno, se deben señalar los responsables y las funciones de cada uno de ellos. Además Detallar ampliamente cómo y quién da la supervisión y seguimiento del fondo en la Ejecutora, Estado y Federación.			
7. ¿Cuáles son los flujos de información entre los diferentes actores, es decir, entre qué actores se comparte información? ¿Qué información se comparte y para qué fines?			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
8. ¿En los años 2016, 2017 y 2018 ¿Se identifican cambios en la estructura organizativa del fondo? En caso afirmativo, ¿Qué tipo de cambios son, normativos, operativos, financieros, entre otros? ¿Los cambios de la Administración Pública Estatal de finales del 2015 y el de 2018 afectan la operación, coordinación y resultados del fondo? Por cada cambio identificado se debe señalar a qué función afecta y a qué actores involucra.			
9. ¿Tiene relación directa con la federación ejemplo SHCP, SEP federal, entre otros? De ser afirmativo especificar con quién y describir cómo y para que se da esta vinculación.			
10. ¿En el Estado tiene coordinación interinstitucional con alguna otra dependencia, entidad u organismo autónomo? De ser afirmativo describir con quien y para que se coordinan.			
11. ¿Tiene coordinación o comunicación con las otras dependencias Ejecutoras del Fondo (IEEV y DIF)? Explique cómo y para qué.			
Funciones: Integración, Distribución y Administración			
1. ¿Cuáles son las fuentes de información empleadas para la integración de los componentes de la fórmula de educación básica, media superior y superior? ¿Cómo es el proceso de validación de dicha información y qué actores participan en su validación? Explicar por nivel educativo.			
2. ¿Qué criterios y variables se emplearon para determinar los planteles y montos dentro del listado de proyectos de la INFE aplicados a la potenciación de recursos del FAM? ¿Cómo fue el proceso de validación del listado de proyectos de la INFE con el Estado? Explicar por nivel educativo.			
3. ¿Cómo la potenciación de los recursos afecta o modifica la distribución, planeación, administración y ejercicio del fondo en el corto y mediano plazo? En caso de que existan diferencias en el proceso por nivel educativo, explicar de manera desagregada para cada uno.			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
4. ¿Existe un proceso de identificación de necesidades de INFE el Estado? En caso afirmativo, justificar, ¿cómo es el proceso? ¿Qué actores están involucrados (SEP, INIFED, UV, IEEV, entre otros)? ¿Cómo se integran las necesidades? En caso de que existan diferencias en el proceso por nivel educativo, explicar de manera desagregada para cada uno. Si no existe el proceso de INFE en el estado ¿Cuenta con alguno similar? Explique.			
5. ¿Cómo es el proceso de programación y planeación de proyectos? En particular ¿qué actores están involucrados y que función desempeña cada uno? En caso de que existan diferencias en el proceso por nivel educativo, explicar de manera desagregada para cada uno.			
Función: Supervisión y seguimiento			
1. ¿Qué información es requerida a la dependencia, entidad u organismo para supervisión y seguimiento? ¿Quién la solicita? ¿Cómo se solicita, integra y valida la información? ¿La información es entregada en tiempo y forma? ¿Cómo se utiliza esta información? Explique ampliamente.			
2. ¿Cómo es el proceso de revisión y retroalimentación del INIFED a los instrumentos para la planeación, programación, operación y seguimiento de los proyectos operados por la Ejecutora? ¿Quiénes participan? ¿La revisión y retroalimentación es oportuna, es decir, es entregada en tiempo y forma para su integración por parte de la Ejecutora? Explique ampliamente.			
3. ¿Cómo es el proceso de diseño de la MIR federal del fondo? En específico ¿Qué actores participan en el diseño? ¿Cuál es el grado de involucramiento en el diseño de indicadores de los enlaces en el Estado? ¿Cuenta con indicadores estatales del fondo? Explique ampliamente.			
4. ¿Existe un proceso de actualización y ajuste de metas de la MIR federal del fondo? En caso afirmativo, explicar ¿cómo es el proceso y quiénes están involucrados? De existir indicadores estatales ¿Existe un proceso de actualización o ajuste de metas del fondo? Explique.			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
5. ¿La captura del avance de los indicadores de la MIR federal del fondo se realiza en tiempo y forma? En caso negativo, ¿cuáles son las dificultades o limitaciones que impiden su cumplimiento? De existir indicadores estatales ¿La captura del avance se realiza en tiempo y forma? Explique ampliamente.			
6. ¿Existe interconexión entre los sistemas para la supervisión y seguimiento de las distintas instancias y dependencias? En caso afirmativo, ¿Cuáles sistemas están interconectados y cómo? ¿Qué información comparten? ¿Existen mecanismos definidos para verificar la calidad y consistencia de la información compartida en los sistemas? En específico ¿Existe algún proceso para detectar deficiencias en la información compartida?			
7. ¿Qué información se valida en el Sistema de Formato Único (SFU), cuáles son los mecanismos de validación y qué actores están involucrados en dicho proceso? ¿Los responsables de la validación de la información son los mismos que validan la información que se incluye en el resto de los sistemas informáticos que son relevantes para el seguimiento del fondo?			
8. ¿Cuáles son los mecanismos para atender las necesidades de información, asesoría y capacitación de los enlaces en la Ejecutora? En particular, ¿qué tipo de asesoría y/o capacitación solicitan los enlaces más frecuentemente? ¿Las capacitaciones y asesorías atienden las necesidades de los enlaces? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué aspectos no son atendidos y por qué?			
9. En 2018, ¿Utilizó el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) para reportar su información o el Sistema de Formato Único (SFU)? De utilizar el SRFT o SF, ¿presentaron problemas en alguno de sus apartados? ¿Cómo los resolvió? ¿Cuenta con un enlace en la SHCP para este tema? Especificar quien es.			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
10. ¿Cuáles son los mecanismos para atender las necesidades de información, asesoría y capacitación de los enlaces estatales? En particular, ¿Qué tipo de asesoría y/o capacitación necesitan los enlace estatales? ¿Las capacitaciones y asesorías atienden las necesidades que los enlaces requieren o necesitan? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿Qué aspectos no son atendidos y por qué?			
11. ¿La federación o el Estado lo capacitaron para la utilización del Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT)? ¿Ha recibido capacitación del SFU? ¿Quién, cuando, como y donde se dio la capacitación?			
12. ¿Existe coordinación entre la dependencia federal que coordina el fondo y los enlaces estatales en los procesos de evaluación? ¿Cuántas evaluaciones del fondo se han coordinado con los enlaces estatales? ¿Qué tipo de hallazgos y recomendaciones se derivan de estas evaluaciones? Explicar si se da seguimiento a dichas recomendaciones. ¿En el Estado quien coordina la evaluación del fondo? ¿Cuántas evaluaciones se han realizado en el Estado del fondo? ¿Qué tipo de hallazgos y recomendaciones se derivan de estas evaluaciones? Explicar si se da y quien realiza el seguimiento a dichas recomendaciones.			
13. ¿Cuáles son las dificultades para el seguimiento de los recursos del fondo cuando existe concurrencia? ¿Qué mecanismos se tienen para reportar y verificar la concurrencia de las fuentes de financiamiento para pago de proyectos del FAM?			
14. ¿Cómo y quién le da seguimiento al ejercicio y resultados de los recursos aplicados a la potenciación de recursos del FAM?			

Para los evaluados y evaluador, las fuentes de información mínimas a utilizar, además de las enunciadas en el apartado de Temas de Evaluación y Metodología, son acuerdos, convenios, criterios, lineamientos, manuales de procedimientos y organización, reglamentos, minutas, guías y sistemas de información, por ejemplo la LGINFE, el Reglamento de la LGINFE, el Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y

calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2017, de los recursos correspondientes al FAM, en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior (Aviso), los Lineamientos y Normatividad del Programa de Escuelas al CIEN, el Convenio de Coordinación y Colaboración para la potenciación de recursos del FAM, las Guías Operativas entre otros que se consideren pertinentes.

La descripción y análisis de la estructura se debe complementar con el llenado del **Anexo 1**, en el que se debe integrar y sistematizar la información revisada y analizada y se apoyará en el anexo de presupuesto e indicadores.

2. Análisis sustantivo: Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del Fondo

Desde el enfoque sustantivo se busca examinar la coherencia de la política a partir de la coherencia de los objetivos y los instrumentos implementados para su consecución. En este sentido, con base en el análisis procedimental (administrativo) de la coordinación del Fondo, el **objetivo** de esta sección es analizar cómo la estructura de la coordinación del Fondo que contribuye a la consecución de los objetivos del Ramo General 33 y los particulares del Fondo en términos de los siguientes elementos:

- i. Analizar las disposiciones para la integración, distribución y administración de las aportaciones, y cómo estas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto (objetivos del Ramo General 33),
- ii. Analizar cómo la coordinación del componente de Infraestructura Educativa del FAM favorece o inhibe que las escuelas públicas de tipo básico y los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (**INFE**) (propósito del componente de acuerdo con la MIR).
- iii. Analizar los mecanismos de supervisión y seguimiento del Fondo, y cómo estos contribuyen a la rendición de cuentas y toma de decisiones.

Los elementos analizados en esta sección deben servir para responder de manera mínima las siguientes preguntas:

Los elementos analizados en esta sección deben servir para responder de manera mínima las siguientes preguntas:



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
2. Análisis sustantivo: Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del Fondo			
1. ¿Las disposiciones vigentes para la integración y la distribución son consistentes con los objetivos del fondo y el Ramo? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué inconsistencias se identifican y cómo podrían solventarse?			
2. ¿Cuáles elementos de los criterios de integración y distribución se vinculan a los objetivos de redistribución y equidad del gasto? ¿Cuánto del presupuesto del fondo se distribuye bajo estos criterios? Analizar para cada nivel educativo.			
3.-En 2018, ¿Cuál fue el presupuesto autorizado, modificado, ejercido y devengado del Fondo en el Estado por la Ejecutora?			
4.-Del presupuesto 2018, describa los resultados, bienes. Servicios, obras etc., que se realizaron con esos recursos del fondo.			
5. ¿La determinación de las disposiciones para la integración, la distribución y la administración permite incorporar prioridades y necesidades locales? En caso afirmativo, ¿cómo se identifican e integran las prioridades y necesidades locales? ¿Cómo se incorporan en las disposiciones?			
6. ¿Las disposiciones para la integración y la distribución se adecuan a la información generada por otras instancias y dependencias y/o por el Estado? En caso afirmativo, justificar, ¿qué información se utiliza y cómo se ha incorporado la información? En caso negativo, ¿qué información sería relevante considerar en la adecuación de las disposiciones que contribuya a los objetivos de equidad y redistribución del Fondo?			
7. ¿Cómo los cambios en las disposiciones para la distribución, la integración y la administración han contribuido a los objetivos del fondo, y a los objetivos de redistribución y equidad del Ramo? En particular, ¿cómo la potenciación de los recursos del FAM contribuye a estos objetivos?			
8. ¿Las disposiciones para la integración, la distribución, la administración y el ejercicio son claras y suficientes para las Ejecutoras cumplan con sus atribuciones en el marco de los objetivos del fondo? ¿Qué elementos específicos han favorecido o afectado la gestión y el ejercicio del Fondo?			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
9. ¿Existe consistencia entre los objetivos y destinos del fondo definido en el marco normativo y los objetivos a nivel de fin y propósito de la MIR Federal? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué inconsistencias se identifican y cómo podrían solventarse? Explique el fin y propósito de la MIR federal y reporte la meta, logro, % de avance y justificaciones 2018.			
10. ¿Los indicadores de la MIR Federal del fondo en su conjunto son relevantes (la relevancia, se refiere a que deben reflejar la importancia del logro del objetivo y proveer información sobre lo que se busca medir del mismo) para dar seguimiento y monitorear al fondo en el Estado? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué elementos son necesarios incorporar, modificar o eliminar? Anexe MIR federal 2018.			
11.- ¿Qué elementos de los mecanismos de supervisión y seguimiento del Fondo contribuyen a la rendición de cuentas y transparencia? En particular, ¿los instrumentos diseñados para el reporte del ejercicio, destino y resultados del Fondo permiten dar cuenta de los resultados específicos del fondo en el Estado? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué elementos se podrían modificar o adecuar para que los instrumentos permitan dar cuenta de los resultados específicos del Fondo?			
12. ¿Los mecanismos de supervisión y seguimiento funcionan como una fuente de información y retroalimentación a nivel central y para los enlaces en el Estado? En caso afirmativo, justificar, ¿qué información se utiliza y cómo se integra?, ¿qué usos se da a la información? ¿Quiénes son los principales usuarios? En caso negativo, justificar, ¿por qué no funcionan? ¿Qué mejoras se podrían implementar para que sirvan para la retroalimentación?			
13. En el caso del SFU o SRFT ¿cómo se puede mejorar la información que se reporta en el sistema y los mecanismos para su validación? ¿Qué información sustantiva no se incluye en dicho sistema y cuáles son las razones para ello? Se debe valorar la calidad de la información disponible en el SFU para la toma de decisiones y el seguimiento de los recursos.			
14. ¿Con qué información cuenta la Ejecutora del fondo para analizar la concurrencia de recursos y con ello contribuir a la mejorar del fondo y la toma decisiones?			



PREGUNTA	RESPUESTA	SOPORTE DOCUMENTAL O LINK'S ELECTRÓNICOS DE CONSULTA	COMENTARIOS ADICIONALES
15. En caso de identificar cambios en la estructura organizativa del fondo entre 2016, 2017 y 2018, ¿cómo estos cambios contribuyen a la coordinación del Fondo?			

En las disposiciones para la integración y distribución de las aportaciones se debe considerar los objetivos y destinos del Fondo con base en la normatividad aplicable, los criterios y la fórmula de distribución del Fondo, variables y fuentes de información usados para el cálculo, para cada nivel educativo. Además, de la MIR Federal en la cual se debe analizar la lógica vertical de la MIR. En las disposiciones para la administración se deben considerar la LCF, los Lineamientos, el Aviso, los Lineamientos y Normatividad del Programa Escuelas al CIEN, el Convenio de Coordinación y Colaboración para la potenciación de recursos del FAM, Proyectos Estatales Anuales, Informe Parcial de Cumplimiento, entre otros.

En los mecanismos de supervisión y seguimiento del Fondo se deben considerar todas las disposiciones y sistemas informáticos para el reporte del ejercicio, destino y resultados del Fondo.

3. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación

En el marco de la descentralización administrativa y división de las responsabilidades entre los **tres órdenes de gobierno**, el análisis de la efectividad de la coordinación, es la valoración del principal instrumento estratégico para la consecución de los **objetivos** comunes establecidos. Asimismo, para la consecución de resultados integrados se debe considerar que tanto la coordinación sustantiva como procedimental (administrativa) son instrumentos necesarios.

En este sentido desde la perspectiva de la coordinación se busca la consistencia entre los distintos espacios de política y evitar fragmentaciones, huecos y duplicidades en el desarrollo de las actividades. Hay tres factores que facilitan la coordinación, **las reglas para la toma de decisiones, discusiones de política y mecanismos para el intercambio de información entre organizaciones** (Lie, 2011: 403 en CONEVAL 2014). Stead y Meijers (2009) señalan que los factores organizacionales pueden ser útiles para promover la integración de las políticas, por ejemplo, si existen procesos estandarizados que permitan un monitoreo ordenado y confiable del flujo de recursos de las organizaciones y si existen estructuras, capacidades de oferta, necesidades y servicios similares en las organizaciones involucradas. (CONEVAL, 2014: 16). En tanto la discusión de políticas, es decir, toma de decisiones concertadas, permite espacios de dialogo y deliberación sobre las políticas, aspectos presupuestales y sobre ajustes en la



implementación, de forma que se adapten a nueva información o circunstancias (CONEVAL, 2014: 17).

En este marco y con base en el análisis procedimental y sustantivo de la coordinación, el objetivo de esta sección es identificar, a nivel de cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF, las fortalezas y las áreas de mejora del Fondo que permitan alcanzar una coordinación efectiva y con ello contribuir a la orientación y consecución de resultados del mismo a partir de los siguientes elementos:

- i) Identificar los determinantes para una coordinación efectiva (tipo ideal) del Fondo.
- ii) Comparar los determinantes de la coordinación efectiva delimitados en el inciso i. con los elementos de la coordinación del Fondo valorados en las distintas secciones.
- iii) Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la coordinación del Fondo.
- iv) Identificar las áreas de mejora y recomendaciones para la mejora y coordinación efectiva del Fondo.

Para la identificación de los determinantes de la coordinación efectiva, se debe desarrollar una propuesta metodológica para valorar la efectividad de la coordinación, con base en los dos enfoques propuestos, y en el marco de los objetivos del Ramo General 33 y los objetivos particulares del Fondo. La propuesta debe presentar una definición de coordinación efectiva, a partir de la cual se identifiquen los elementos determinantes para su consecución, con los cuales categorizar los mecanismos y/o instrumentos necesarios para su implementación. Para la elaboración de la propuesta se debe hacer una revisión bibliográfica sobre coordinación Intra-organizacional e inter-organizacional que sustente la propuesta. Los elementos determinantes deben considerar como mínimo: articulación de disposiciones (reglas), discusiones de política (espacios de diálogo y concertación para la mejora) y mecanismos para el intercambio de información.

Con base en la propuesta se debe hacer una valoración en la que se compare los elementos de la coordinación analizados en el informe de evaluación con los determinantes de la coordinación efectiva, con el objetivo de establecer el estado actual de la coordinación y lo que hace falta para alcanzar una coordinación efectiva (tipo ideal).

A partir de esto, se deben identificar las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas (FODA) para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF para el Fondo. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos tanto humanos como materiales que puedan usarse para contribuir a la consecución del objetivo, y las oportunidades son los



factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Estos deben ser redactados en positivo de forma coherente y sustentada en la información de la evaluación. Las debilidades se refieren a las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos relacionados con el Fondo, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito, y las amenazas muestran los factores del entorno que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer, que impide o limita la obtención de los objetivos.

Finalmente, **se deben identificar las áreas de mejora y las recomendaciones**, estas últimas deben ser factibles y orientadas a las áreas de mejora, y deben ser un conjunto articulado de medidas para la mejora en la coordinación efectiva, que contribuyan a la orientación a resultados del Fondo. Las recomendaciones deben incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos, breve análisis de la factibilidad de la implementación, principal(es) actores responsable(s) de la implementación, breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en el alcance de la efectividad de la coordinación como su contribución al cumplimiento de los objetivos del Ramo y el Fondo y la comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

El análisis de la coordinación efectiva se debe complementar con el **llenado del Anexo 2**, en el que se debe integrar y sistematizar la información revisada y analizada en la sección.

Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del Fondo. Llenado por la Ejecutora.

Para el llenado del anexo se debe considerar lo siguiente de acuerdo con la normatividad aplicable:

- i) Para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF del Fondo se debe identificar cada uno de los actores involucrados y clasificar estos por orden de gobierno y la Dependencia o Instancia a la que pertenece. Si la normatividad lo permite, se deben señalar los actores al interior de las Dependencias o Instancias que son relevantes.
- ii) Para cada actor se deben identificar cada una de las acciones que desempeña entorno a la función referida. En cada acción se deben establecer las atribuciones con las que cuenta el actor, es decir, bases normativas, legales e institucionales que sustenten su participación, así como los recursos con los que cuenta para desempeñar estas, considerando los recursos humanos, materiales y financieros.



- iii) Para cada actor se debe identificar la vinculación con otros actores, es decir, los flujos de trabajo entre estos. Para ello se debe señalar a los otros actores con quien se vincula, los insumos que recibe de estos (necesarios para desempeñar sus actividades), así como los productos que genera (insumos para otros actores) y con quienes los comparten.
- iv) Para cada actor se debe identificar la información generada, que puede ser normatividad, bases de datos, informes, reportes, evaluaciones, por mencionar algunos. En este caso el actor es el responsable de su integración y/o del seguimiento, de acuerdo a la normatividad aplicable.
- v) Para cada función se debe hacer una valoración general sobre la articulación de los actores, la definición de atribuciones y actividades, los recursos y la información generada, y si en conjunto estos elementos son suficientes y adecuados para el cumplimiento de la función.

Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del Fondo. Llenado por la Ejecutora.

Función	Actores (i)			Actividades (ii)			Vinculación con otros actores (iii)			Información generada (iv)	Valoración general de la función (v)
	Nombre del Actor	Orden de gobierno	Dependencia / Instancia	Acción	Atribuciones	Recursos	Otros Actores	Insumos	Productos		
Integración											
Distribución											
Administración											
Ejercicio											
Supervisión y seguimiento											

Anexo 2. Análisis integral: Efectividad de la coordinación. Llenado por la ITI.

El Evaluador para el llenado del Anexo se debe

- i) Llenar la Tabla 1. Análisis FODA, en el cual para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF y para el Fondo en general, se deben numerar y describir las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas en términos de la coordinación del Fondo.
- ii) Llenar la Tabla 2. Recomendaciones, en la cual para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF del Fondo se debe enumerar las Recomendaciones y los elementos para el mecanismo de implementación de acuerdo a lo definido en la sección **3. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación.**
 - a. Situación actual (área de mejora): hallazgo derivado de la Evaluación que debe ser atendido.
 - b. Recomendación: Serie de acciones que se sugiere llevar a cabo para mejor o potenciar una situación deseada.
 - c. Actores responsables de la implementación: Actores dentro y fuera de dependencia relacionados con la implementación de la recomendación
 - d. Recursos e insumos necesarios para su implementación: Cualquier tipo de recursos que sea necesario para llevar a cabo la recomendación sugerida.
 - e. Breve análisis de factibilidad de la implementación: Identificar los obstáculos y dificultades que pueden existir en la implementación de la recomendación.
 - f. Efectos potenciales esperados en la efectividad de la coordinación: Resultados directos o indirectos que se esperan obtener en la mejora de la coordinación del fondo a partir de la implementación de la recomendación.
 - g. Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo): La factibilidad de la Recomendación y otros factores que se consideren relevantes, identificar el nivel de prioridad de las Recomendaciones.

Tabla.1 Análisis FODA

Función del Fondo	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Integración				
Distribución				
Administración				
Ejercicio				
Supervisión y seguimiento				
Valoración general coordinación del FAM: Infraestructura Educativa.				

Tabla 2. Recomendaciones

Función del fondo	Situación actual (área de mejora)	Recomendación	Actores responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de factibilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados en la efectividad de la coordinación	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) ¹
Integración								
Distribución								
Administración								
Supervisión y seguimiento								

¹ El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la coordinación del fondo, la factibilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance de la efectividad de la coordinación y su contribución al cumplimiento de los objetivos del Ramo y el fondo.

Anexo 3. Instrumentos de recolección de información. Llenado por la ITI.

(Formato libre)

Estos refieren a los Anexos empleados para el trabajo de gabinete y el cuestionario para Entrevista a Profundidad, por lo que la ITI deberá presentar en este apartado un formato de estilo libre que explique los instrumentos de recolección de información empleados.

Anexo 4. Trabajo de campo realizado. Llenado por la ITI.

(Formato libre)

En este apartado se deberá presentar la estrategia de trabajo de campo final, en el que se señale de manera puntual los cambios que se realizaron respecto de la propuesta original. A esto se deberá incluir la justificación a cada uno de los cambios.

La ITI presentará en este apartado el Calendario de Reuniones efectuadas 2019, en las que intervinieron las FIE´s, FVE´s y EIE´s y realizará un resumen de cómo fue realizado el trabajo de campo.

Bitácora de trabajo

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

Dependencia, entidad u organismo autónomo	Orden de gobierno (estatal y/o municipal)	Fecha	Entrevistador (es)	Entrevistado (s) (cargo (s) o puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones

La ITI, a través de las FIE´s requisitará el formato por cada entrevista que realice.

Anexo 5. Presupuesto. Destino de las Aportaciones en el Estado

Para llenar el Anexo se debe:

- i) Llenar la Tabla 1. Presupuesto del FAM en 2018 por Capítulo de Gasto, en la cual se debe desagregar para cada capítulo de gasto el presupuesto aprobado, modificado y ejercido por partida, así como calcular la eficiencia presupuestal (ejercido/modificado).
- ii) Llenar la Tabla 2. Presupuesto del FAM en 2018 por proyecto, actividad, programa, acción, etc., para la Infraestructura Básica y Media Superior, en la cual se debe desagregar el presupuesto Aprobado, Modificado y Ejercido, así como cada Unidad Administrativa que ejerció el recurso del Fondo.
- iii) Llenar la Tabla 3. Presupuesto del FAM en 2018 por proyecto, actividad, programa, acción, etc., para la Infraestructura Universitaria, en la cual se debe desagregar el presupuesto Aprobado, Modificado y Ejercido, así como cada Unidad Administrativa que ejerció el recurso del Fondo.
- iv) Llenar la Tabla 4. Presupuesto del FAM en 2018 por distribución geográfica en la cual se debe desagregar el presupuesto Aprobado, Modificado y Ejercido por cada Proyecto, Institución-Plantel-Escuela, por Municipio y Localidad donde se ejerció el recurso del Fondo.



Tabla 1. Presupuesto del FAM en 2018 por Capítulo de Gasto, en la cual se debe desagregar para cada capítulo de gasto el presupuesto aprobado, modificado y ejercido por partida, así como calcular la eficiencia presupuestal (ejercido/modificado).

Capítulos de gasto	Concepto	Aprobado	Modificado	Ejercido	Ejercido/ Modificado
1000: Servicios personales					
	SUBTOTAL CAPITULO 1000				
2000: Materiales y suministros					
	SUBTOTAL CAPITULO 2000				
3000: Servicios generales					
	SUBTOTAL CAPITULO 3000				
4000: Servicios Personales					
	SUBTOTAL CAPITULO 4000				
5000: Materiales y suministros					
	SUBTOTAL CAPITULO 5000				
6000: Obras Públicas					
	SUBTOTAL CAPITULO 6000				
TOTAL					

Nota: Agregar cuantos capítulos sean necesario o les apliquen.

Tabla 2. Presupuesto de FAM en 2018 por Proyecto, Actividad, Programa, Acción, etc., para Infraestructura Educativa Básica, en la que debe desagregar el presupuesto Aprobado, Modificado y Ejercido, así como cada Unidad Administrativa que ejerció el recurso. Llenado por la Ejecutora.

Nombre de proyecto, actividad, programa, acción, etc.	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Presupuesto Ejercido	Unidad Administrativa
Total				

Nota: De aplicar alguna otra unidad o área agregarlo.

Tabla 3. Presupuesto de FAM en 2018 por Proyecto, Actividad, Programa, Acción, etc., para Infraestructura Educativa Universitaria, en la que debe desagregar el presupuesto Aprobado, Modificado y Ejercido, así como cada Unidad Administrativa que ejerció el recurso. Llenado por la Ejecutora.

Nombre de proyecto, actividad, programa, acción, etc.	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Presupuesto Ejercido	Unidad Administrativa
Total				

Nota: De aplicar alguna otra unidad o área agregarlo.

Tabla 4. Presupuesto ejercido del FAM en 2018 por Distribución Geográfica, en la cual se debe desagregar por cada uno de los municipios, localidad e institución, plantel o escuela.

Nombre de Proyecto, Actividad, Programa, Acción, etc.	Ubicación			Presupuesto			Ejercido/Modificado
	Municipio	Localidad	Institución, Plantel o Escuela	Aprobado	Modificado	Ejercido	
Total							

Nota: Agregar tantos municipios se necesiten o niveles escolares.

Anexo 6. Concurrencia de recursos. Llenado por la Ejecutora.

El Anexo se debe:

- i) Para cada orden de gobierno se debe agregar el número de filas necesarias de acuerdo con las Fuentes de Financiamiento concurrentes identificadas, registrando en cada fila se debe escribir el nombre del Programa, Fondo, Convenio, Proyecto, entre otros, con el cual se etiquetó el recurso.
- ii) Para cada Fuente de Financiamiento se debe desagregar el presupuesto ejercido, se debe agregar el número de columnas necesarias por capítulo de gasto y sumar el total.
- iii) Para cada Fuente de Financiamiento se debe justificar su selección, con la cual se permita vincular cada fuente con el objetivo del Fondo y su contribución en la prestación de los servicios de básica, media superior y normal en el Estado.

Orden de Gobierno	Fuente de Financiamiento (i)	Presupuesto ejercido en [año fiscal evaluado] de la fuente de financiamiento por capítulo de gasto (ii)			Total	Justificación de la fuente de financiamiento seleccionada (iii)
		(1000+2000+3000)				
		1000	2000	3000	(ii)	
Federal	FAM Infraestructura Educativa Básica y Media Superior					
	FAM Infraestructura Educativa Superior					
	Subtotal Federal (a)					
Estatal						
	Subtotal Estatal (b)					
Otros recursos Especifique						
	Subtotal Otros recursos (c)					
Total (a + b+ c)						

Anexo 7. Indicadores. Llenado por la Ejecutora.

El Anexo se debe llenar:

- i) En el caso de los Indicadores Federales, se debe agregar por nivel de objetivo cada uno de los indicadores reportados en la MIR Federal y llenar todos los campos solicitados.
- ii) En el caso de los Indicadores Estatales se debe incluir aquellos con los cuales se mide directamente el desempeño del Fondo en el Estado y llenar todos los campos solicitados, así como señalar a la(s) Ejecutora(s) responsable(s) que le dan seguimiento y las fuentes de información consultadas.
- iii) En el caso que la ejecutora cuente con indicadores propios, elaborados institucionalmente llenar los campos que le apliquen.

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Meta programada en 2018	Avance en 2018	Avance con respecto a la meta en 2018 (Avance/ Meta)	Meta programada para el ejercicio anterior (2017)	Avance en ejercicio anterior (2017)	Avance con respecto a la meta en ejercicio anterior (2017) (Avance/ Meta)	Medios de verificación (fuentes de información)	Justificación del avance con respecto a la meta (explicar por qué se cumplieron o no las metas)
Indicadores MIR Federal											
Fin											
Propósito											
Componentes											
Actividades											
Indicadores Estatales											
Fin											
Propósito											
Componentes											
Actividades											
Indicadores Institucionales											

Anexo 8. Cuestionario para Entrevista a Profundidad

El presente documento se deberá requisitar de manera que sea clara la respuesta, de forma extensiva no limitativa. Se verificará que la respuesta explique el cuestionamiento y de ser nula o insuficiente se mencionará en el Informe Final de la Evaluación.

El soporte anexado (Pdf, Word, Excel u otro), deberá contener o señalar específicamente donde este mencionada la respuesta, de preferencia señalar con amarillo los párrafos, fracciones, apartados etc. que apliquen, el Evaluador señalará en el Informe Final si esta se presentó o no correctamente, por ejemplo si se menciona la Ley de Coordinación Fiscal deberá referenciar el Artículo y Fracción, si anexan toda la Ley completa no se considerará suficiente.

Los Links de las Páginas de Internet serán revisados y de no abrir o no estar correcta la dirección electrónica será nula o insuficiente y de igual manera por ejemplo si se pone la liga de acceso a Obligaciones de Transparencia se deberá señalar el apartado y la Fracción correspondiente de no ser así se considerará nula o insuficiente y se señalará en el Informe Final.

Anexo 8. Cuestionario para Entrevista a Profundidad. Llenado por la Ejecutora-ITI.

Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
1. ¿Cuál es el objetivo del Fondo Federal según la(s) Ley (es) y el objetivo de la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo a cargo del FAM? Proporcionar la evidencia correspondiente.		
2. ¿Especifique la meta y logro 2018 del cumplimiento del objetivo del Fondo? Anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
3. ¿Cuáles fueron los principales servicios o beneficios que se entregaron a la población con los recursos del FAM 2018? Anexe evidencia o link electrónico de consulta.		



Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
4. ¿Cuenta con algún estudio o informe de la satisfacción de los servicios o beneficios que se entregaron con los recursos del FAM 2018? Anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
5. ¿El presupuesto autorizado a la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo fue ministrado en tiempo y forma de conformidad al calendario del FAM 2018? Anexe calendario.		
6. ¿Considera que los recursos del Fondo fueron suficientes en 2018 para cumplir con los objetivos del FAM? De no ser favorable la respuesta explique por qué.		
7. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, cuenta con un área específica para la atención de la Evaluación de Fondos Federales? ¿Está incluida en los Manuales Autorizados vigentes? Explique qué área la tiende y de aplicar anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
8. ¿Tiene su Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo un apartado especial en su Página de Internet para publicar todo lo relacionado con el manejo, logro, evaluación, transparencia del Fondo? Explique los cada uno de los apartados y anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
9. ¿Cuenta su Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo con un apartado especial en su Página de Internet para publicar todo lo relacionado con el proceso de Evaluación del Fondo? De ser positiva la respuesta explique cada Ejercicio Fiscal y anexe evidencia o link electrónico de consulta por cada uno.		



Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
10. ¿Qué tratamiento y seguimiento ha realizado su Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo a los Proyectos de Mejora derivados de las Evaluaciones del Fondo por Ejercicio Fiscal? Explique cada Ejercicio Fiscal y de aplicar anexe evidencia o link electrónico de consulta por cada uno.		
11. ¿Ha implementado sus Proyectos de Mejora en su Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo por Ejercicio Fiscal? Explique cada Ejercicio Fiscal y de aplicar anexe evidencia o link electrónico de consulta por cada uno.		
12. ¿Cuenta con Manuales actualizados elaborados en base a la normatividad vigente aplicable para dicho fin y autorizados por la Contraloría General del Estado, en los cuales estén incluidos los principales procesos del manejo del Fondo? Anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
13. ¿El personal de la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, que interviene en la gestión, reporte y manejo del Fondo, recibió capacitación en 2018? De ser positiva la respuesta explique las capacitaciones recibidas, las áreas que participaron, quienes las impartieron y anexe evidencia o link electrónico de consulta de las constancias de participación.		
14. ¿En 2018, se recibió capacitación en el manejo y reporte del Sistema de Recursos Federales Transferidos? De ser positiva la respuesta explique quien las impartió u anexe evidencia o link electrónico de consulta de las constancias de participación.		



Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
<p>15. ¿El personal de la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, que interviene en la gestión, reporte y manejo del Fondo, ha cursado el diplomado de Presupuesto Basado en Resultados 2018, que imparte en línea SHCP-UNAM? De ser positiva la respuesta explique quien las impartió u anexe evidencia o link electrónico de consulta de las constancias de participación.</p>		
<p>16. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, cuenta con algún buzón, teléfono o medio para que beneficiarios o la sociedad consulte, emita quejas, sugerencias o reconocimientos en relación a los bienes o servicios con recursos del FAM? De ser positiva la respuesta explique el medio y anexe evidencia o link electrónico de consulta.</p>		
<p>17. ¿La dependencia, entidad u organismo autónomo, cuenta con un área específica para la atención de Auditorías de Fondos Federales? ¿Está incluida en los manuales Autorizados vigentes? Explique su respuesta y de aplicar anexe evidencia o link electrónico de consulta.</p>		
<p>18. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, ha participado en alguna Auditoría al FAM de la cuenta pública 2018? De ser positiva la respuesta enunciar los números de Auditoría, los entes fiscalizadores que las efectuaron y anexe evidencia.</p>		

Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
19. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, revisa y da seguimiento a los informes de Auditoría? De ser positiva la respuesta explique el tratamiento le da a las recomendaciones u observaciones.		
20. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, cuenta con mecanismos de Control Interno para el Manejo de los Recursos del FAM? De ser positiva la respuesta explique cuáles y anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
21. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, cuenta con código de ética? De ser positiva la respuesta explique si es del conocimiento de las áreas que manejan el Fondo, anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
22. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, tiene coordinación institucional entre las áreas internas que manejan los recursos del FAM? De ser positiva la respuesta explique las áreas y como es la coordinación, de aplicar evidencia anéxela.		
23. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, tiene coordinación interinstitucional entre otras similares externas que manejan los recursos del mismo Fondo u otro? De ser positiva la respuesta explique con que dependencias, entidades u organismos autónomos, de qué forma es la coordinación y que beneficios se obtienen, de aplicar evidencia anéxela.		



Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
24. ¿Qué aspectos toma en cuenta la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo y como destina los recursos del Fondo? Explique la respuesta y anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
25. ¿Cómo fue construida la Matriz de Indicadores Federales del Fondo 2018? Explique el proceso y defina quienes intervienen, anexe evidencia de la Matriz Federal y sus logros 2018.		
26. ¿Cómo fue construida la Matriz de Indicadores Estatales (PP´s) o (AI´s) 2018 del Fondo? Explique el proceso y defina quienes intervienen, anexe evidencia de la Matriz Estatal y sus logros 2018.		
27. ¿Cuenta con Indicadores Institucionales elaborados en su Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo en relación al Fondo? Explique el proceso de construcción, anexe evidencia de los Indicadores y sus logros 2018.		
28. ¿La Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, participó en alguna Evaluación diferente a la del PAE 2018? De ser positiva la respuesta explique cuáles y anexe evidencia o link electrónico de consulta.		
29. Mencione al menos tres propuestas para la mejora de la gestión de los recursos del Fondo.		
30. Mencione 4 Fortalezas, 4 Oportunidades, 4 Debilidades y 4 Amenazas que considere la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, en la planeación, manejo y operación del Fondo.		



Pregunta	Respuesta	Soporte (Adjuntar en PDF, Word, Excel, Otro) o poner el enlace de la Página donde está publicado.
31. Mencione el procedimiento o la forma mediante el cual, la Dependencia, Entidad u Organismo Autónomo, transparente y reporta el manejo del FAM y como atienden las solicitudes de información por ejemplo INFOMEX.		
Comentarios Adicionales por parte de las áreas de la dependencia, entidad u organismo autónomo:		
Comentarios Adicionales por parte de la Instancia Técnica Independiente que funge como Evaluador Externo:		

Nota: Adicional se pueden considerar tantas preguntas establezcan las FIE´s de la ITI o se consideren en reuniones del SFEFF o en la reunión de Entrevista a Profundidad.

Bibliografía

Bolívar Meza, Martha Laura (2012), El federalismo hacendario mexicano, Revista de Administración Pública 127, Volumen XLVII, No. 1

Cheng, L. C. J. (1983). Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis. The Academy of Management Journal, 26 (1): 156-162.

Chiapa, Carlos y Velázquez César (2011). Estudios del Ramo 33. Colegio de México, Centro de Estudios Económicos: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México, D.F. CONEVAL.

Christensen, T. y Lægreid, P. (2007). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations. Stein Rokkan Center for social Studies 8: 97-116.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010). El Ramo 33 en el desarrollo social en México: evaluación de ocho fondos de política pública, México, D.F. CONEVAL.

(2014). Evaluación de la Coordinación Interinstitucional y de la Participación Comunitaria en el Marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre, México, D.F. CONEVAL.

Decreto por el que se adiciona y reforma la Ley de Coordinación Fiscal, Diario Oficial de la Federación, México, 29 de diciembre de 1997.

Ley de Asistencia Social, Diario Oficial de la Federación el 2 de septiembre de 2004.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de marzo de 2006.

Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2017 (Lineamientos EIASA). Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Lie, A. (2011). Coordination Processes and Outcomes in the Public Service: The Challenge of Inter-Organizational Food Safety Coordination in Norway. Public Administration, 89 (2): 401-417.

Schermerhorn, J. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. The Academy of Management Journal, 18(4): 846-856.

Scott, J (2004). La descentralización, el gasto social y la pobreza en México. Gestión y Política Pública: 785-831.



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEFIPLAN
Secretaría de Finanzas
y Planeación

SUBSEP
Subsecretaría de Planeación



Streeter, L. C. et al (1986). Curriculum Development in Interorganizational Coordination. *Journal of Social Work Education*, 22 (1): 32-40.

Oates, Wallace E. (1999). An Essay on Fiscal Federalism. *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 3. (Sep., 1999):1120-1149.

Orlansky, O (1998). Las políticas de descentralización. *Desarrollo Económico*, Vol. 38, No. 151, octubre-diciembre, 1998: 827-844. Instituto de Desarrollo Económico y Social.

Secretaría de Gobernación, Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000, *Diario Oficial de la Federación*, México, 6 de agosto de 1997.

Constitución Política de los Estados Unidos de Mexicanos, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, *DOF*, 15-09-2017.

Ley de Coordinación Fiscal, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, *Diario Oficial de la Federación*, 27-04-2016.

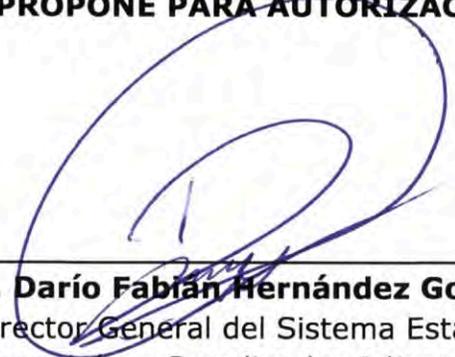
Ley General de Contabilidad Gubernamental, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, *Diario Oficial de la Federación*, 18-07-2016.

Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz, *Gaceta Oficial del Estado de Veracruz* de Ignacio de la Llave, Núm. Ext. 456, Xalapa-Enríquez, Ver., 20-11-2013.



El presente Término de Referencia (TdR) diseñado para realizar la Evaluación Estratégica de la Coordinación del Fondo de aportaciones Múltiples (FAM) Infraestructura Educativa del Ramo General 33 al Ejercicio Fiscal 2018 y perteneciente al PAE 2019, está dado en la sede de la Secretaría de Finanzas y Planeación a través de la Subsecretaría de Planeación, en la ciudad de Xalapa de Enríquez Veracruz de Ignacio de la Llave, a los veintinueve días del mes de marzo de dos mil diecinueve.

PROPONE PARA AUTORIZACIÓN



Dr. Darío Fabián Hernández González
Director General del Sistema Estatal de
Planeación y Coordinador Adjunto de la
Evaluación

AUTORIZA PARA SU APLICACIÓN



Lic. José Manuel Pozos del Ángel
Subsecretario de Planeación y
Coordinador General de la Evaluación



ME LLENA DE ORGULLO

