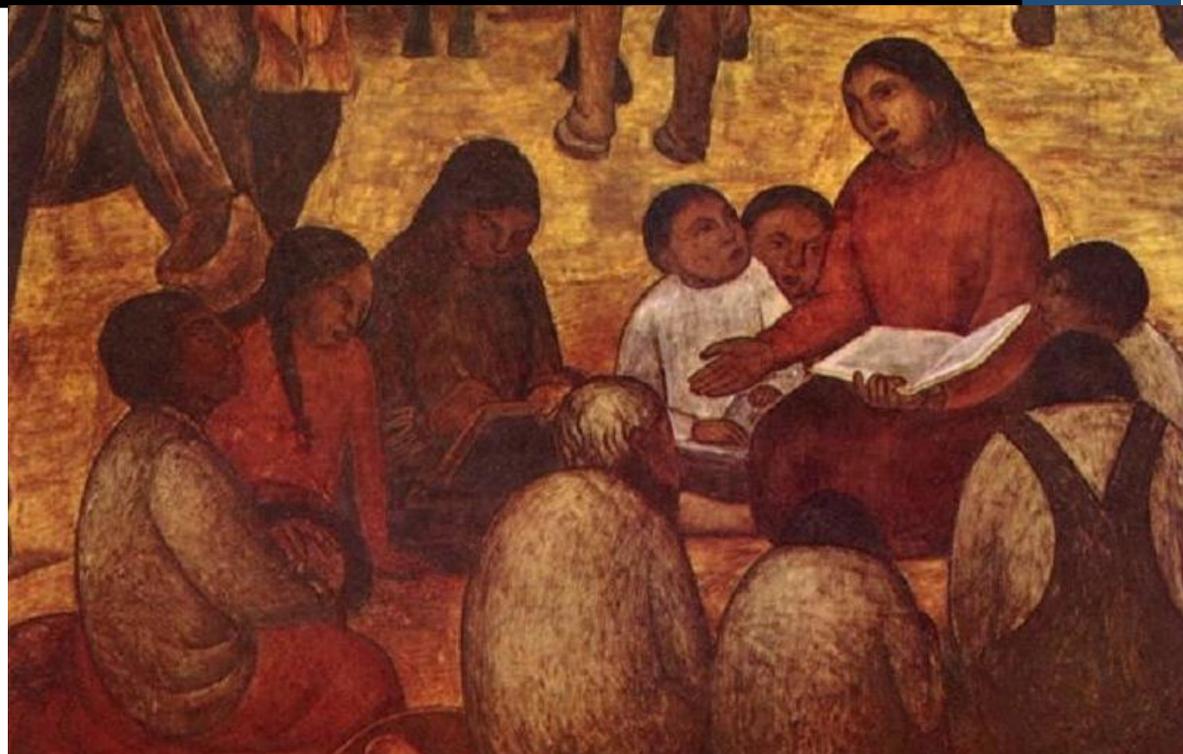




RF&A
CONSULTING

2017

Informe Final



Evaluación Estratégica del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2016 - Estado de Durango

Elaborado por:

MBA Rudy Fernández Escobedo

LeM J. Bladimir Antuna García

Ing. Jesús E. Vázquez Macías

Evaluación Estratégica del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto operativo (FONE) del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2016 - Estado de Durango

RF&A Consulting ® 2017. Todos los derechos reservados.
“Experimente el poder del cambio”®

Elaborado por:

MBA Rudy Fernández Escobedo

LeM J. Bladimir Antuna García

Ing. Jesús E. Vázquez Macías

La imagen de la portada es un fragmento del mural titulado “La maestra rural” (1932), del muralista Diego Rivera. Actualmente se exhibe en la Secretaría de Educación Pública, en la Ciudad de México.

El logotipo RF&A Consulting, así como el nombre y la frase “Experimente el poder del cambio” son marcas registradas y están protegidas bajo las leyes nacionales e internacionales de copyright.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) del Ramo General 33, para el Ejercicio Fiscal 2016 en el Estado de Durango, con la finalidad de generar información relevante que permita mejorar la gestión, los resultados y la rendición de cuentas en lo relativo a dicho Fondo, dentro de la Entidad Federativa en cuestión.

Lo anterior se logrará a través de la evaluación de los siguientes elementos:

- La contribución y el destino de las aportaciones del Fondo.
- Los resultados de la aplicación de los recursos y su orientación a resultados.
- Los procesos de gestión del fondo en la Entidad Federativa y operación de las aportaciones, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión.
- Los procesos de generación de información y rendición de cuentas, relativos al uso de los recursos, así como el grado de sistematización de dicha información.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación fue ejecutada en estricto apego a los TdR publicados por el INEVAP el mes de julio del año 2017, y en base a la propuesta técnica presentada por la firma de consultoría RF&A Consulting durante el mes de agosto del mismo año, la cual fue elaborada por la misma firma y fue seleccionada vía concurso, en base a la convocatoria pública emitida el 6 de julio del 2017.

Las principales fuentes de información consultadas para la ejecución de la presente evaluación fueron:

- a) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SEED.
- b) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SFA.
- c) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SEP.
- d) Documentos oficiales, normativos y operativos, del INEE.
- e) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SHCP.

Como instrumento de apoyo para la recopilación de información de fuentes primarias, se utilizó una guía de Entrevista Semiestructurada. Por otro lado, se recabó información complementaria a través de entrevistas no estructuradas, además de tomar en consideración elementos de la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la SFP.

Además, algunos de los datos históricos susceptibles de análisis estadístico, fueron tratados usando herramientas estadísticas como medias, regresiones lineales, regresiones cuadráticas, análisis de varianza y Prueba de Proporciones.

El levantamiento, análisis e interpretación de la información, así como la emisión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la presente evaluación, son actividades que se efectuaron en un marco temporal que comprendió del día lunes 9 de octubre al día viernes 15 de diciembre del año 2017, y que fueron efectuadas por personal de la firma de consultoría RF&A Consulting, figurando como Gerente de Proyecto el MBA. Rudy Fernández Escobedo, elemento perteneciente al Directorio de Evaluadores Externos del INEVAP.

La evaluación contempla 6 apartados:

1. Características del fondo (de naturaleza descriptiva)
2. Contribución y destino
3. Gestión y operación
4. Generación de información y rendición de cuentas
5. Orientación y medición de resultados
6. Conclusiones sobre los apartados 2, 3, 4, 5 y 6.

El resumen del apartado uno se muestra enseguida, mientras que el resumen del resto de los apartados se muestra en la sección *Resultados y Aspectos Susceptibles De Mejora*.

CARACTERÍSTICAS DEL FONDO EN EL ESTADO DE DURANGO

El FONE, de acuerdo al Art. 26 de la LCF (2016), apoyará a las entidades federativas con recursos económicos para “ejercer las atribuciones, en materia de educación básica y normal, que de manera exclusiva se les asignan, respectivamente, en los artículos 13 y 16 de la LGE”.

Los recursos económicos que destina la APF para efectos del FONE, están desagregados en cuatro programas presupuestarios, que se describen en seguida:

- I. Programa I013 – Servicios Personales. Está contemplado para el pago de cubrir el pago de servicios personales correspondiente al personal que ocupa las plazas transferidas a los Estados, en el marco del ANMEB (DOF, 1992); los recursos financieros de este programa son administrados directamente por la SHCP.
- II. Programa I014 – Otros de Gasto Corriente. Se incluyen recursos para las plazas subsidiadas de las entidades federativas, SETEL en el caso de la Entidad.
- III. Programa I015 – Gasto de Operación. Son recursos que tienen el propósito de apoyar a las entidades federativas para cubrir los gastos de operación asociados al cumplimiento de las atribuciones que tienen asignadas en materia de educación básica y normal, específicamente para el desarrollo de las acciones relativas a la planeación, capacitación, operación, verificación, seguimiento, promoción y difusión de la prestación de servicios de educación básica, incluyendo la indígena, y de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, y en su caso, al pago de contribuciones locales de las plazas conciliadas.
- IV. Programa I016 – Fondo de Compensación. La Entidad Federativa no recibe recursos de este programa.

De acuerdo a la información provista por la Entidad, al cierre del ciclo escolar 2015-2016 y con respecto a la educación básica, se contaba con 471 272 alumnos, 24 856 docentes, 25 739 aulas y 1 350 aulas adaptadas.

Con respecto a la educación normal, se contaba con 1 123 alumnos, 169 docentes, 55 aulas, 6 talleres y 8 laboratorios.

Para el año 2016, la Entidad recibió las siguientes aportaciones por concepto de FONE:

Pp	DURANGO	% Participación
Servicios Personales	\$ 6,756,343,223	91.83%
Otros de Gasto Corriente	\$ 422,273,480	5.74%
Gastos de Operación	\$ 178,901,760	2.43%
Fondo de Compensación	\$ -	0.00%
FONE	\$ 7,357,518,463	100.00%

TABLA. Recursos asignados a la Entidad Federativa durante el ejercicio 2016, desagregados por Pp.

Fuente. Elaboración propia en base a información de la SHCP.

La participación del Estado de Durango en el FONE nacional, durante el año 2016, correspondió al 2.14% de los recursos totales asignados a dicho fondo por el PEF. Durante los dos últimos periodos sexenales del Ejecutivo Estatal, la participación de la EF en los recursos federales asignados al FONE a nivel nacional ha sufrido una caída en el orden del 0.4% anual, de acuerdo al modelo de regresión cuadrática.

El crecimiento del FONE a nivel federal, ha promediado el 2.6% anual en términos reales, mientras que el de la EF ha promediado un crecimiento anual de 2.0%.

RESULTADOS Y ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

En la siguiente tabla se presentan, de manera resumida los ASM relativos al FONE en la Entidad:

Apartado	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/ Amenazas	Recomendaciones	Valoración General
1. Contribución y destino	La dependencia produce de forma sistemática información útil para la generación de diagnósticos, además de que ya los ejecuta para ámbitos específicos de la planeación / Existe disponibilidad de herramientas federales para	La dependencia no cuenta con un documento diagnóstico integrado, que incluye todas las características idóneas, además de que carece de integración y agilidad administrativa para generar informes sobre los destinos del	<i>Diseñar e implementar un modelo de diagnóstico integrado, que posea todas las características idóneas establecidas; además, trabajar proactivamente en la integración y agilización administrativa para la generación de</i>	1.0 de 4.0

	generar información útil para la planeación.	Fondo / El no poseer documentos diagnósticos las características idóneas, no aseguran la eficiencia ni la eficacia en el uso de los recursos del Fondo, por lo menos en lo que respecta a los Gastos de Operación.	<i>información relevante para la ejecución de los ejercicios diagnósticos. Lo anterior mejorará la eficiencia, la eficacia y la honradez en el uso de los recursos.</i>	
2. Gestión y operación	El personal posee conocimiento empírico suficiente para mantener la operatividad del Fondo y de los procesos que lo involucran en un nivel adecuado de productividad / La APF ha hecho un trabajo exhaustivo de documentación de los procesos federales relativos al Fondo, además de que ha puesto al alcance de los usuarios numerosas herramientas de gestión.	La Dependencia no cuenta con procedimientos documentados, estandarizados, sistematizados y difundidos hacia el interior, que operen de forma institucionalizada y que permitan a las UA responsables implementar prácticas de aseguramiento y control de calidad en los procesos / Los procesos centralizados por parte de la APF se han vuelto ineficientes, lo que ha extendido la duración total de los procesos de gestión del Fondo, en perjuicio de los usuarios y beneficiarios locales.	<i>Diseñar, implementar, estandarizar, documentar y dar difusión de los procesos internos de la gestión del Fondo, con la finalidad de reducir el impacto de la ineficiencia Federal; por otro lado, lo anterior permitirá eliminar el empirismo y reducir la curva de aprendizaje de otros usuarios.</i>	0.0 de 4.0
3. Generación de información y rendición de cuentas	La Dependencia recolecta información robusta y útil para labores de planeación, asignación y seguimiento de los recursos del Fondo, y es suficientemente homogénea y desagregada como para monitorear el desempeño del Fondo / La APF ha hecho un trabajo sólido al proporcionar a las entidades de plataformas tecnológicas para agrupar, generar y	Parte de la información que la EF provee a las plataformas federales de gestión y transparencia con respecto al fondo, es incompleta, incongruente, incorrecta o no está actualizada, además, la Dependencia no posee mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones del Fondo / El proveer información	<i>Establecer procedimientos y mecanismos de aseguramiento y control de la calidad de la información que las Dependencias proveen a las plataformas con respecto al FONE, para garantizar que es congruente, correcta y está actualizada. Además, diseñar e implementar mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del</i>	2.3 de 4.0

	proveer de información útil a las mismas entidades sobre el sistema educativo y FONE.	incompleta, incorrecta, incongruente o desactualizada, no le permite a la Dependencia tener una apreciación objetiva del desempeño del Fondo, lo que la puede llevar a cometer errores de planeación y evaluación.	<i>ejercicio de las aportaciones.</i>	
4. Orientación y medición de resultados	La Dependencia posee MIR Estatales que, aunque no son vinculantes con el FONE, pueden ser utilizadas de plataforma para el diseño de una MIR Estatal para el FONE, además de que se cuenta con información suficiente para evaluar el desempeño del Fondo en la EF / La APF ha diseñado instrumentos, herramientas e indicadores robustos para evaluar el desempeño del FONE.	La EF no calcula ni documenta de forma correcta los indicadores de desempeño del Fondo, además de que carece de indicadores y metas locales para hacerlo; por otro lado, en la práctica la postura de la Dependencia ante evaluaciones externas del Fondo es indiferente / La APF ha fallado en la definición de metas para todos los niveles de la MIR Federal del FONE, además de que los indicadores a nivel Fin poseen errores de diseño, lo que no le proporciona a la EF un marco de referencia para la comparación o el cumplimiento de los objetivos federales.	<i>Diseñar una MIR Estatal vinculante con el Fondo, que contenga indicadores locales con metas trazables, que le permitan a la Dependencia evaluar el desempeño del Fondo de forma paralela e independiente a los indicadores federales, además de diseñar mecanismos que garanticen el correcto y oportuno cálculo de éstos últimos. Por otro lado, concientizar al personal de los beneficios y ventajas de los ejercicios de evaluación externa, así como institucionalizarlos y establecer una frecuencia para los mismos.</i>	2.0 de 4.0
5, Fondo	Los nuevos mecanismos de administración y seguimiento del FONE, le dan mayor trazabilidad y control a la aplicación de los programas presupuestarios que lo integran, además de que generan cantidades significativas de información relevante	Al ser un Fondo relativamente joven, aún es aquejado por procesos ineficientes, además de que la desaparición del Capítulo 5000, ha generado más presión en las finanzas locales, y ha reducido el impacto del Fondo en el sistema educativo. Por otro lado, la ASF ha fallado en la	<i>Trabajar de forma intensiva en el ámbito local, para la mejora de procesos, la eficiencia/eficacia presupuestal y la difusión de información relativa al Fondo, esto para paliar de manera marginal algunas de las debilidades más significativas del FONE en su nivel de diseño</i>	1.3 de 4.0

/ Al ser un Fondo relativamente joven, aún no posee una inercia que le impida hacer cambios significativos en su estructura o lineamientos.

definición de indicadores y metas comparables para el FONE, sin mencionar que la información disponible al público es limitada y está desactualizada, careciendo también de claridad, oportunidad y contexto. / La baja popularidad de la Reforma Educativa en algunos sectores del magisterio, así como algunas de las debilidades propias del Fondo, han generado suma presión social y financiera en la entidad, que no le han permitido abordar de forma efectiva algunos de los retos educativos locales.

federal. Además, utilizar los medios de representación de la EF ante la APF, para retroalimentar e impulsar cambios positivos en el Fondo.

TABLA. ASM para el FONE en la Entidad; en cuanto a la valoración general, más es mejor (máximo 4, mínimo 0)

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El FONE posee importantes áreas de oportunidad, y a pesar de que la presente evaluación tiene como objeto de estudio a la EF, la realidad es que el quehacer de la mejora del Fondo y del mismo sistema educativo está en manos tanto de la APF como de la administración local.

De forma definitiva, el FONE es el programa presupuestario más cuantioso y más complejo dentro del Ramo 33, y que sin embargo sigue sujeto a una gran cantidad de oportunidades en lo que respecta a la EF y la APF.

Lo anterior se ve reflejado en la presente evaluación, que más allá de ser un documento indagatorio o una mera práctica crítica, tiene como única finalidad proveer a la EF y a la SEED de información relevante para la mejora continua, garantizando así que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente, eficaz y honrada.

Finalmente, la intención es mejorar y la mejora implica cambios.

Experimente el poder del cambio®.

Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	14
I.1 ANTECEDENTES	15
I.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN.....	16
I.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	16
II. RESULTADOS DEL FONDO EN LA ENTIDAD.....	19
III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	21
III.1 CARACTERÍSTICAS DEL FONDO	21
III.1.1 Descripción de los objetivos del Fondo.....	21
III.1.2 Atribuciones de la Entidad sobre los Servicios de Educación Básica y Normal .	24
III.1.3 Caracterización de los Servicios de Educación Básica y Normal en la Entidad	25
III.1.4 Análisis y Descripción de la Fórmula de Distribución de los Recursos.....	27
III.1.5 Evolución del Presupuesto del Fondo en la Entidad	31
III.2 CONTRIBUCIÓN Y DESTINO	32
III.2.1 Sobre el Diagnóstico de Necesidades	32
III.2.2 Sobre los Criterios de Distribución de las Aportaciones.....	34
III.2.3 Sobre las Documentación del Destino del Fondo.....	35
III.2.4 Sobre las Consistencia entre el Diagnóstico y el Destino del Fondo	37
III.2.5 Sobre las Fuentes de Financiamiento	39

III.3 GESTIÓN.....	40
III.3.1 Sobre los Procesos Clave para la Gestión del Fondo.....	40
III.3.2 Sobre los Mecanismos para la Validación de Nóminas.	42
III.3.3 Sobre la Documentación de los Procesos de Verificación.	44
III.3.4 Sobre los Mecanismos para el Seguimiento del Ejercicio de las Aportaciones.	46
III.3.5 Sobre los Retos de la Gestión.	48
III.4 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	50
III.4.1 Sobre la Recolección de Información para la Planeación, Asignación y Seguimiento	50
III.4.2 Sobre el Monitoreo del Desempeño de las Aportaciones.....	52
III.4.3 Sobre los Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas	54
III.5 ORIENTACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS	57
III.5.1 Sobre la Documentación de los Resultados del Fondo	57
III.5.2 Sobre los Resultados del Fondo	60
III.5.3 Sobre Otras Evaluaciones Externas	61
III.5.4 Sobre la Evaluación de la Calidad de la Educación	62
IV. CONCLUSIONES	64
IV.1 EL FONE Y SU ESTRATEGIA A NIVEL FEDERAL	64
IV.2 ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA PARA LA ENTIDAD	65
IV.4 COMENTARIOS FINALES	69
ANEXO "A"	70
ANEXO 1. "Destino de las aportaciones en la entidad federativa"	70
ANEXO 2. "Concurrencia de recursos en la entidad"	74
ANEXO 3. "Proceso General de Gestión del Fondo en la entidad federativa"	75
ANEXO 4. "Resultados de los indicadores estratégicos y de gestión del fondo"	78
ANEXO 5. "Conclusiones del Fondo"	88

ANEXO “B”	95
ANEXO 6. “Modelo de Regresión Cuadrática”	95
ANEXO 7. “Modelo de Regresión Lineal”	95
ANEXO 8. “Análisis de Varianza para los Incrementos Reales en Presupuesto”	96
ANEXO 9. “Prueba de Proporciones”	96
ANEXO 10. “Antigüedad Media del Personal”	97
ANEXO 11. “Información Solicitada al Personal”	97
ANEXO 12. “Conocimiento de los Indicadores del FONE”	98
ANEXO 13. “Guía de Entrevista Semiestructurada”	98
BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. Proceso general de gestión del FONE en la EF	75
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Participación del FONE en el RG33 2016	14
GRÁFICO 2. Participación de la EF en el FONE 2016.	29
GRÁFICO 3. Composición del FONE 2016 para la EF 2016.....	29
GRÁFICO 4. Participación de la EF en el FONE federal de 2004 a 2017.	30
GRÁFICO 5. Crecimiento porcentual en resultados similares por grupo, para la prueba PLANEA en 2015 y 2016.	96
GRÁFICO 6. Antigüedad promedio del personal en sus puestos actuales, y rango de antigüedad.....	97

GRÁFICO 7. Clasificación de la información solicitada al personal con respecto al FONE.....	97
GRÁFICO 8. Conocimiento del personal sobre los indicadores de desempeño asociados al FONE.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Distribución de los ítems en los TdR.....	166
TABLA 2. Diferencias sustantivas entre el FAEB y el FONE.....	23
TABLA 3. Atribuciones de la EF en la prestación de servicios de educación básica y normal.....	24
TABLA 4. Caracterización de los servicios de educación básica en la EF para el Ciclo Escolar 2016-2017.....	25
TABLA 5. Caracterización de los servicios de educación normal en la EF para el Ciclo Escolar 2015-2016.....	26
TABLA 6. Descripción de la fórmula para el cálculo de los Gastos de Operación del FONE para la EF.....	28
TABLA 7. Recursos asignados a la EF durante el ejercicio 2016, desagregados por Pp.....	28
TABLA 8. Participación de la EF en el FONE federal de 2004 a 2017.....	31
TABLA 9. Pareto de las partidas en 2015 y 2016 para el Pp I015 Gasto de operación (acumulan en 80% del monto total del Pp para la EF).....	36
TABLA 10. ASM para el FONE en la EF; en cuanto a la valoración general, más es mejor (máximo 4, mínimo 0).....	68
TABLA 11. Presupuesto del fondo en 2016 por Capítulo de Gasto.....	71
TABLA 12. Presupuesto ejercido del fondo en 2016 por nivel educativo.....	72
TABLA 13. Presupuesto ejercido del fondo en 2016 por distribución geográfica.....	73
TABLA 14. Fuentes de financiamiento de la EF para el cumplimiento de sus atribuciones en materia educativa durante el ejercicio 2016, de acuerdo a lo establecido por la LCF respecto al FONE.....	74

TABLA 15. Tabla general de proceso..	77
TABLA 16. MIR Federal del FONE 2016, con indicadores calculados a nivel estatal.	87
TABLA 17. MIR Estatal para Educación Básica en la EF	87
TABLA 18. FODA del FONE para la EF.	94
TABLA 19. Modelo de regresión cuadrática para las variables "Crecimiento del Presupuesto del FONE Estatal" y "Año".	95
TABLA 20. Modelo de regresión lineal para las variables "Presupuesto del FONE Federal" y "Presupuesto del FONE Estatal".	95
TABLA 21. Análisis de Varianza para los incrementos reales en presupuesto, expresados en porcentaje, para la Federación y para la EF.	96

SIGLAS

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
APF	Administración Pública Federal.
ASF	Auditoría Superior de la Federación.
BIE	Banco de Indicadores Educativos.
CEFP	Centro de Estudios de las Finanzas Públicas.
CNSPD	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente.
CONAPO	Consejo Nacional de Población.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
CPV	Censo de Población y Vivienda.
DGPPyEE	Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
EE	Ejecutivo Estatal.
EF	Entidad Federativa (Estado de Durango).
ENLACE	Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares.
EXCALE	Es una evaluación nacional que se aplica a una muestra representativa de estudiantes de escuelas públicas y privadas, de educación básica de todo el país. Su plan de evaluación se basa en un programa cuatrienal, es decir, un mismo grado se evaluará cada cuatro años.
FAEB	Fondo de Aportaciones para Educación Básica y Normal.
FAIS	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.
FASP	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal
FISE	Fondo de Infraestructura Social Estatal.
GED	Gobierno del Estado de Durango.
GpR	Gestión para Resultados
IEEED	Instituto Estatal de Evaluación Educativa del Estado de Durango.
INAI	Instituto Nacional de Acceso a la Información
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
LCF	Ley de Coordinación Fiscal.
LEED	Ley de Educación del Estado de Durango.
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental.
LGDS	Ley General de Desarrollo Social.
LGE	Ley General de Educación.
LGOFONE	Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
LGSPD	Ley General del Servicio Profesional Docente.
LGTAIP	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
LINEE	Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
LMAGO	Lineamientos por los que se Establecen Medidas de Austeridad en el Gasto de Operación en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
LOAPED	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango.

LRAP	Lineamientos de Racionalidad y Austeridad Presupuestaria.
LSFU	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 (Lineamientos SFU).
LSNIEG	Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.
LTAIPED	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango,
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Método de Marco Lógico
n.a.	No Aplica.
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación.
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes.
PNT	Plataforma Nacional de Transparencia
POGED	Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango.
Pp	Programa presupuestario.
PSE	Programa Sectorial de Educación.
RENAPO	Registro Nacional de Población e Identificación Personal Unidad Administrativa.
RG33	Ramo General 33
SANE	Sistema Integral De Administración De Personal.
SECyD	Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.
SEED	Secretaría de Educación del Estado de Durango
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SETEL	Sistema Estatal de Telesecundarias.
SFA	Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Durango
SFU	Sistema de Formato Único.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa.
SIPO	Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia
SNIEE	Sistema Nacional de Información Estadística Educativa.
SPD	Servicio Profesional Docente.
SSIED	Sistema de Solicitudes de Información del Estado de Durango
TD	Transparencia Durango
TdR	Términos de Referencia.
TESOFE	Tesorería de la Federación.
UA	Unidad Administrativa
UNESFORFE	Unidad Estatal para el Fortalecimiento del Federalismo Educativo.
UT	Unidad de Transparencia.

I. INTRODUCCIÓN

En 1997, la APF en un esfuerzo por descentralizar las responsabilidades y los recursos humanos y materiales asociados con la ejecución y seguimiento de distintos fondos federales, creó el RG33, el cual integraría una serie de recursos federales para la ejecución de las actividades relacionadas con áreas prioritarias para el desarrollo nacional, que serían entregados a las Entidades Federativas y Municipios, condicionando la APF la aplicación de estos recursos a la consecución y cumplimiento de los objetivos que la LCF establece (CEFP, 2006).

El RG33 se elevó a mandato legal en 1997, a través del Capítulo V de la LCF. La operación de dicho ramo originalmente contempló cinco fondos, los cuales con el paso del tiempo fueron modernizados a la vez que se crearon algunos otros, concentrando a la fecha ocho en total.

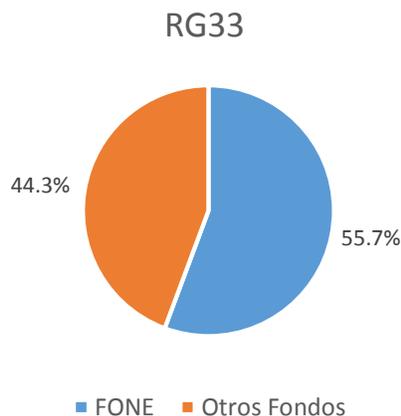


GRÁFICO 1. Participación del FONE en el RG33 2016

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP.

Uno de los cinco fondos que originalmente integraron el RG33 fue el FAEB, encaminado al financiamiento de actividades enfocadas al desarrollo de la educación básica y normal, fortaleciendo así el ANMEB que vio la luz en 1992. Dicho fondo fue derogado en 2013, para ser reemplazado por el FONE, que no entraría en vigor hasta el año 2015, y cuyo principal objetivo era la modernización del fondo, en línea con las nuevas necesidades en materia educativa derivadas de la reforma a la CPEUM en 2013. De esta manera, el FONE significó una transformación profunda para los procesos de planeación, seguimiento, control y evaluación de los recursos federales destinados a las entidades en materia educativa, por concepto de servicios personales y gastos de operación.

La APF destinó durante 2016 \$616,287 millones de pesos al RG33, de los cuales \$343,068 millones se asignaron al FONE; de éstos, a su vez, \$310,939 millones fueron destinados a Servicios Personales (90.6% del FONE).

El FONE está destinado a “cubrir el pago de servicios personales correspondiente al personal que ocupa las plazas transferidas a los Estados” (LCF, 2017). Asimismo, el Fondo incluye “recursos para apoyar a las entidades federativas a cubrir gastos de operación” (LCF, 2017) relacionados con las atribuciones que establecen los artículos 13 y 16 de la LGE (2017).

El FONE, por conducto del PND 2013-2018, pasó a formar parte de la meta nacional “México con Educación de Calidad”, el cual, fue desarrollado en el marco de la GpR y por tanto es sujeto de evaluación, además de que así lo estipula la normativa en materia de evaluación de gasto federalizado, a través de la CPEUM, la LFPRH, la LCF, y la LSFU.

I.1 ANTECEDENTES

Los ejercicios de evaluación mantienen a las instituciones gestoras comprometidas con el desempeño de los programas y los recursos que administran, a la vez que se genera hacia el interior de ellas una cultura de mejora continua.

En México, es en el año 2004 cuando en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) se crea el Sistema de Monitoreo y Evaluación en México y con él el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, siendo una de sus principales funciones el normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social, y las políticas, programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas.

En el caso del Estado de Durango, el día 29 de agosto del año 2013 se adicionó a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango el Capítulo VI, con sus Artículos 142 y 143, cuyo objetivo fue la creación de la normativa que respaldara la existencia del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas (INEVAP) para la Entidad Federativa; pero fue hasta el día 25 de diciembre del año 2014 que la Ley que crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado De Durango vio la luz.

Dentro de la EF, la dependencia responsable de instrumentar la política educativa a nivel estatal es la SEED, por tanto es ésta dependencia la responsable de definir las estrategias de aplicación del FONE en la EF, así como de las labores de planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los Pp que componen el Fondo. Por otro lado, la dependencia responsable de administrar los recursos financieros de dicho Fondo es la SFA, salvo en lo que respecta a los recursos asignados a Servicios Personales (Pp I013), cuya administración es responsabilidad de la SHCP.

Los antecedentes más recientes de la SEED se remontan al año de 1993, en el que la UNESFORFE y la Secretaría de Educación, Cultura y Promoción Social del Gobierno del Estado, se fusionan para constituir la SECyD. Es hasta el 24 de diciembre del año 2000, que derivado de la emisión de la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango, publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, fue asignado el nombre de SEED, "manteniendo su hegemonía en la administración de los servicios educativos, deslindándola de la responsabilidad directa de los rubros de cultura y deporte, los que continúan formando parte del sector Educación, Ciencia y Tecnología, Cultura y Deporte" (SEED, 2017).

Para efectos de la evaluación estratégica del FONE, dentro de la estructura orgánica de la SEED, se identificaron cuatro UA relevantes para el ejercicio de evaluación: la Dirección de Planeación y Evaluación, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos y la Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente e Información Educativa; las tres primeras adscritas a la Subsecretaría de Planeación y Administración, y la cuarta dependiendo directamente del titular de la SEED.

Es importante mencionar que el 2016 fue año de electoral para la EF, y este trajo consigo un cambio de titular en el Ejecutivo Estatal, cambio que también alcanzó a la SEED con el nombramiento del nuevo Secretario de Educación para la entidad, entrando en funciones durante el último trimestre del año en mención.

I.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño de las aportaciones del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) del Ramo General 33, para el Ejercicio Fiscal 2016 en el Estado de Durango, con la finalidad de generar información relevante que permita mejorar la gestión, los resultados y la rendición de cuentas en lo relativo a dicho Fondo, dentro de la Entidad Federativa en cuestión.

Lo anterior se logrará a través de la evaluación de los siguientes elementos:

- La contribución y el destino de las aportaciones del Fondo.
- Los resultados de la aplicación de los recursos y su orientación a resultados.
- Los procesos de gestión del fondo en la EF y operación de las aportaciones, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión.
- Los procesos de generación de información y rendición de cuentas, relativos al uso de los recursos, así como el grado de sistematización de dicha información.

I.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se ejecutó en estricto apego a los TdR publicados por el INEVAP el mes de julio del año 2017, y en base a la propuesta técnica presentada al INEVAP por la firma de consultoría RF&A Consulting durante el mes de julio del mismo año, la cual fue elaborada por la firma y seleccionada vía concurso por el INEVAP, en base a la convocatoria pública emitida el 6 de julio del 2017.

Dichos términos contemplan seis apartados de evaluación y diecisiete ítems de acuerdo con la siguiente tabla:

No.	Apartado	Ítems	Total
1	Características del fondo	-	-
2	Contribución y destino	1 al 5	5
3	Gestión y operación	6 al 10	5
4	Generación de información y rendición de cuentas	11 al 13	3
5	Orientación y medición de resultados	14 al 17	4
6	Conclusiones	-	-
TOTAL		17	17

TABLA 1. Distribución de los ítems en los TdR.
FUENTE: INEVAP

Para los ítems que contemplan respuestas binarias, se definieron cinco niveles de respuesta de acuerdo a los TdR:

- N0 - No.
- S1 - Sí, con nivel de respuesta 1
- S2 - Sí, con nivel de respuesta 2
- S3 - Sí, con nivel de respuesta 3
- S4 - Sí, con nivel de respuesta 4

Las principales fuentes de información consultadas para la ejecución de la presente evaluación fueron:

- a) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SEED.
- b) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SFA.
- c) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SEP.
- d) Documentos oficiales, normativos y operativos, del INEE.
- e) Documentos oficiales, normativos y operativos, de la SHCP.

Como instrumento de apoyo para la recopilación de información de fuentes primarias, se utilizó una guía de Entrevista Semiestructurada (ver Anexo 13) que fue aplicada a personal clave de la Dependencia que participó en la evaluación, y que pertenece a las cuatro UA que fueron señaladas como relevantes para la misma.

Por otro lado, se recabó información complementaria a través de entrevistas no estructuradas, principalmente para la identificación y mapeo de procesos, actividad que se hizo en apego lo establecido por los TdR, además de tomar en consideración elementos de la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos (SFP, 2016).

En el caso particular del mapeo de procesos, la actividad fue soportada por el personal de la SEED y procesos federales documentados por la APF, tomando en cuenta que la dependencia no posee manuales de operación, por lo que muchos de los procesos y procedimientos eran ejecutados de forma empírica sólo bajo la observancia de la normativa aplicable.

Además, algunos de los datos históricos susceptibles de análisis estadístico, fueron tratados usando herramientas estadísticas como medias, regresiones lineales, regresiones cuadráticas, análisis de varianza y Prueba de Proporciones.

El levantamiento, análisis e interpretación de la información, así como la emisión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la presente evaluación, son actividades que se efectuaron en un marco temporal que comprendió del día lunes 9 de octubre al día viernes 15 de diciembre del año 2017, y que fueron efectuadas por personal de la firma de consultoría RF&A Consulting, figurando como Gerente de Proyecto el MBA. Rudy Fernández Escobedo, elemento perteneciente al Directorio de Evaluadores Externos del INEVAP.

Es importante destacar que todos los comentarios, observaciones, recomendaciones, análisis y hallazgos presentados en este documento, son relativos a los datos, actividades, procesos, políticas y normativa aplicable al FONE durante el ejercicio fiscal evaluado, a menos que se exprese de forma explícita en el texto que se está hablando de un ejercicio fiscal distinto, anterior o posterior.

Para finalizar, cabe mencionar que la mecánica propia de la generación de información del sistema educativo, provoca que toda la estadística educativa junto con sus respectivos indicadores, estén expresados en ciclos escolares; lo anterior implica que para la presente evaluación, este tipo de estadísticas e indicadores hacen alusión al ciclo escolar 2015-2016. Esto no aplica con respecto a la información financiera del Fondo, la cual corresponde únicamente al ejercicio fiscal 2016.

Adicionalmente, cuando se habla de la Dependencia y su personal, se hace alusión a la SEED y el personal relevante para la gestión del FONE, a menos que el enunciado precise de forma explícita que se está hablando de otra dependencia u otro tipo de personal, ya sea municipal, estatal o federal.

II. RESULTADOS DEL FONDO EN LA ENTIDAD

El análisis cuantitativo de la información recabada con respecto a las variables relevantes para el FONE, así como del uso y los resultados del fondo en la EF, arrojó los siguientes resultados:

a) Indicadores Educativos para la EF.

El BIE del INEE, aunque robusto en su estructura, no provee información oportuna para el análisis y el soporte a la toma de decisiones: hasta el día 31 noviembre del año 2017, el portal seguía mostrando como información más reciente la del ciclo escolar 2014-2015.

Lo anterior no se justifica por falta de información, debido a que el informe del INEE del Panorama Educativo de México – Durango 2015-2016 (publicado el día 7 de diciembre del año 2017), muestra datos idénticos a los que presenta la SEP en su informe de Estadística del Sistema Educativo Durango 2015-2016, publicado en marzo del 2017.

En éste último informe, se observan mejoras casi generalizadas en los indicadores de absorción, abandono escolar, reprobación, eficiencia terminal, tasa de terminación, cobertura y tasa neta de escolarización, para educación preescolar, primaria, secundaria y superior, tomando como base comparativa los ciclos 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017 (SEP, 2017).

Por otro lado, la población que vive en situación de rezago educativo en la EF, se redujo en un 4.7%, de acuerdo al informe de Medición de la Pobreza (CONEVAL, 2017)

b) Los Recursos asignados a la EF

Con la finalidad de describir estadísticamente el comportamiento de la participación de la EF en el FONE, se construyó un modelo de regresión polinomial, ya que el modelo de regresión lineal no pudo explicar dicho comportamiento. El modelo estimó que por cada año que transcurre, la participación de la EF en el Fondo se reduce en un 0.4%, en términos nominales. El modelo pudo explicar el 74.9% de las variaciones y predecir con efectividad el 70.4% la participación de la EF en el Fondo para futuros ejercicios (ver Anexo 6).

Con la finalidad de describir estadísticamente la relación entre el presupuesto del FONE Federal y el asignado a la EF, se construyó un modelo de regresión lineal, que estimó que por cada \$1.00 de incremento en el presupuesto del FONE a nivel federal, la EF recibirá un incremento de \$0.02 en su presupuesto del FONE; lo anterior indica que la participación de la EF en los incrementos del FONE es ligeramente menor a su participación en el FONE Federal (2.00% vs 2.14%). El modelo usado tiene una efectividad del 99.09%, es decir, puede explicar la variación de los datos del FONE en ese margen de certeza (ver Anexo 7).

Con la finalidad de encontrar diferencias estadísticamente significativas entre los incrementos reales del presupuesto FONE a nivel federal y a nivel local, se ejecutó un análisis de varianza. De dicho análisis se concluye que no hay evidencia estadística significativa de diferencia en las variaciones entre los crecimientos de los presupuestos federal y local (expresados en términos porcentuales); esto es, han crecido o decrecido en una medida proporcionalmente similar (ver Anexo 8).

c) Análisis Cuantitativo de las Entrevistas Semiestructuradas

Se aplicaron 10 entrevistas semiestructuradas al personal de la SEED relevante para la planeación, gestión, seguimiento y evaluación del FONE.

De las entrevistas, se concluyó que la antigüedad promedio del personal en sus puestos actuales es de 343.0 días, con un rango de 481.5 días. Lo anterior nos sugiere que buena parte del personal aún se encuentra en una etapa temprana de su curva de aprendizaje en relación a la gestión del FONE (ver Anexo 10).

46.2% del personal, declaró que la información que se le solicitaba con más frecuencia respecto al FONE era de naturaleza financiera; el 38.5% también mencionó que se le solicitaba información relativa al desempeño (ver Anexo 11).

El 60% del personal declaró desconocer los indicadores de desempeño relacionados al FONE (ver Anexo 12).

d) Los Resultados de la prueba PLANEA

Con la intención de evaluar los resultados de la nueva prueba PLANEA aplicada desde el año 2015, y dado que a la fecha solamente se cuenta con dos bases de datos anuales (2015 y 2016, insuficientes para hacer un análisis estadístico relativo a la tendencia de los resultados), se optó por estudiar un aspecto muy puntual de los mismos; se aplicó una prueba de hipótesis a los resultados de 2015 y 2016 de la prueba PLANEA, con el objetivo de medir la fiabilidad de los mismos en el sentido de identificar respuestas muy similares entre los alumnos, y conocer si ha habido aumentos en este tipo de prácticas por parte del alumnado (ver Anexo 9).

A nivel primaria hay evidencia significativa de un aumento en resultados similares por grupo en las pruebas de Matemáticas del 2016 con respecto al 2015 ($Z= 2.53$, Valor $P=0.005$).

A nivel secundaria hay evidencia significativa de un aumento en resultados similares por grupo en las pruebas de Lenguaje y Comunicación del 2016 con respecto al 2015 ($Z= 2.71$, Valor $P=0.003$).

III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

III.1 CARACTERÍSTICAS DEL FONDO

III.1.1 Descripción de los objetivos del Fondo

El FONE, al pertenecer junto con otros siete fondos federales al Ramo 33 para Entidades Federativas y Municipios, se encuentra regulado en su objetivo, distribución y operación por los artículos 25, 26, 26-A, 27, 27-A, y 35 de la LCF, en su Capítulo V denominado “De Los Fondos de Aportaciones Federales”.

De acuerdo al Art. 26 de la citada ley, la APF apoyará a las entidades federativas con recursos económicos que les sirvan para “ejercer las atribuciones, en materia de educación básica y normal, que de manera exclusiva se les asignan, respectivamente, en los artículos 13 y 16 de la LGE” (LCF, 2016).

Los recursos económicos que destina la APF para efectos del FONE, están desagregados en cuatro programas presupuestarios, que se describen en seguida:

- V. Programa I013 – Servicios Personales. El programa que representa la mayor parte de los recursos asignados al FONE, y está contemplado “para cubrir el pago de los servicios personales, correspondiente al personal que ocupa las plazas transferidas a los Estados, en el marco del ANMEB (DOF, 1992), y los convenios que de conformidad con el mismo fueron formalizados con los Estados, que se encuentren registradas por la Secretaría de Educación Pública, previa validación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el Sistema de Información y Gestión Educativa a que se refiere el artículo 12, fracción X, de la Ley General de Educación” (LCF, 2016).
- VI. Programa I014 – Otros de Gasto Corriente. Se incluyen recursos para las plazas subsidiadas de las entidades federativas.
- VII. Programa I015 – Gasto de Operación. Son recursos que tienen el propósito de apoyar a las entidades federativas para cubrir los gastos de operación asociados al cumplimiento de las atribuciones que tienen asignadas en materia de educación básica y normal, específicamente para el desarrollo de las acciones relativas a la planeación, capacitación, operación, verificación, seguimiento, promoción y difusión de la prestación de servicios de educación básica, incluyendo la indígena, y de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, y en su caso, al pago de contribuciones locales de las plazas conciliadas.
- VIII. Programa I016 – Fondo de Compensación. Son recursos adicionales a las entidades federativas con el propósito de compensar la diferencia entre los recursos que recibían a través del FAEB y el que fue determinado para el FONE, como resultado de la reforma de la LCF en 2013.

Con la finalidad de dar seguimiento y evaluar el desempeño de estos cuatro programas presupuestarios, la SEP creó la MIR del FONE, que para efectos del ejercicio 2016 señala como propósito el siguiente: "la población en edad de asistir a la escuela tiene acceso y concluye sus estudios de educación básica, incluyendo la indígena y especial, derivado de la aplicación de los recursos del FONE" (Transparencia Presupuestaria, 2017). Para lo anterior determina como su único componente la prestación de servicios educativos de nivel básico prestados por las entidades federativas (preescolar, primaria y secundaria), buscando como fin el "contribuir a asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población" (Transparencia Presupuestaria, 2017).

Es importante recalcar que la MIR está específicamente diseñada para el Pp I013, pero ésta se comparte con los programas I014, I015 e I016, con la finalidad de medir adecuadamente sus resultados, de acuerdo a Transparencia Presupuestaria (2017).

Con respecto a la serie de reformas que dieron como resultado la creación del FONE, éstas se derivaron de la reforma que se hizo al Art. 3º de la CPEUM, que también trajo consigo una serie de nuevas Leyes, como la Ley del INEE y la Ley del SPD.

Entre las leyes reformadas, se incluyó la LCF y la LGCG, creándose así el FONE como reemplazo del FAEB. Los cambios y diferencias sustantivas entre el FAEB y el FONE, se presentan en la Tabla 2.

FAEB	FONE
Sobre la administración del fondo	
<p>Descentralizaba el pago de los servicios personales de las plazas transferidas a las entidades federativas, haciendo responsable a las entidades federativas de la administración total del fondo.</p>	<p>Centraliza el pago de los servicios personales a través de la Tesorería de la Federación, y le otorga a la SHCP la responsabilidad de la administración del fondo.</p>
Sobre el cálculo del fondo a nivel federal	
<p>El monto del fondo calculado para efectos del PEF, se basaba en el Registro Común de Escuelas y de Plantilla de Personal, además de otras ampliaciones presupuestarias autorizadas a las entidades y gastos de operación actualizados.</p>	<p>El monto del fondo calculado para efectos del PEF, se basa en el SIGED más las ampliaciones presupuestarias autorizadas como resultado de creación de plazas e incrementos salariales; en lo que respecta a los gastos de operación, la actualización de los mismos se hace para cada entidad federativa en base a fórmula publicada en la LCF.</p>
Sobre la distribución del fondo entre entidades federativas	
<p>La distribución se hacía en base a fórmula, publicada en la LCF.</p>	<p>La distribución de los fondos sigue los mismos criterios que el del cálculo del fondo a nivel federal, especialmente en lo que respecta a los gastos de operación.</p>

Sobre la administración de las aportaciones distintas a las destinadas al pago de servicios personales

La administración de las aportaciones, incluyendo aquellas destinadas al pago de servicios personales, era responsabilidad de los gobiernos de las entidades federativas y, en su caso, de los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal que las recibieran.

La administración de las aportaciones es responsabilidad de los gobiernos de las entidades federativas y, en su caso, de los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal que las reciban.

TABLA 2. Diferencias sustantivas entre el FAEB y el FONE.

Fuente. Elaboración propia en base a la LCF.

Fuera de los tecnicismos legales planteados por la LCF, uno de los principales objetivos de la APF en relación a la FONE y la centralización del pago de la nómina educativa, es determinar los incrementos de la misma a través de una negociación salarial única, así como obtener un control más efectivo sobre el perfil docente y los centros educativos con que cuenta el país, para lograr así una mejor identificación de los avances en la calidad educativa, los cuales poseen una utilidad mayor como un componente de las negociaciones anuales salariales con el gremio magisterial. Además, fiscalmente le permitirá a la federación asegurar el íntegro de las contribuciones fiscales de los trabajadores.

III.1.2 Atribuciones de la Entidad sobre los Servicios de Educación Básica y Normal

De acuerdo al Art. 13 de la LGE, el ANMEB y el Convenio de conformidad firmado por la EF con la APF, las atribuciones más relevantes del Estado de Durango en lo que respecta a educación básica y normal son las siguientes:

Atribuciones en Servicios de Educación Básica	Atribuciones en Servicios de Educación Normal
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar los servicios de educación inicial, básica incluyendo la indígena y especial. • Proponer contenidos regionales para los planes de estudio. • Autorizar ajustes al calendario escolar, asegurando de no transgredir los lineamientos federales en la materia. • Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones de la LGSPD. • Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación preescolar, la primaria, la secundaria, de acuerdo con los lineamientos generales de la SEP. • Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación preescolar, la primaria y la secundaria. • Coordinar y operar un sistema de información educativa local, en el marco del SIGED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar los servicios de educación normal y demás para la formación de maestros. • Proponer contenidos regionales para los planes de estudio. • Autorizar ajustes al calendario escolar, asegurando de no transgredir los lineamientos federales en la materia. • Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación normal y demás, para la formación de maestros de educación básica. • Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica. • Coordinar y operar un sistema de información educativa local, en el marco del SIGED.

TABLA 3. Atribuciones de la EF en la prestación de servicios de educación básica y normal.

Fuente. Elaboración propia en base a la LCF, el ANMEB y el Convenio de conformidad firmado por la EF con la APF.

El ejecutivo federal traspasó a la EF los establecimientos escolares con “todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando, en el estado respectivo, hasta esta fecha, los servicios educativos mencionados, así como los recursos financieros utilizados en su operación” (DOF, 1992). Lo anterior incluyó también el traspaso de la relación jurídica entre los trabajadores al servicio de la educación y su nuevo empleador.

Por otro lado, la APF se comprometió desde entonces a perfeccionar los procedimientos de control, verificación y seguimiento, que permitieran conocer con objetividad, precisión y regularidad el desarrollo del sistema educativo estatal, mientras que por su parte la EF se comprometió a “mejorar la calidad en la prestación de los servicios educativos, elevar su cobertura y fortalecer el sistema educativo estatal a su cargo, en el ámbito de su competencia y conforme a normatividad y criterios generales que en ejercicio de sus atribuciones, expida el Ejecutivo Federal” (DOF, 1992).

III.1.3 Caracterización de los Servicios de Educación Básica y Normal en la Entidad

Antes de presentar la caracterización de los servicios de educación básica y normal para la EF, es importante recalcar que mucha de la información presentada corresponde a la de un ciclo escolar, y no al de un año calendario. Las tablas presentadas harán la precisión para los casos que así corresponda.

Subnivel	Escuelas	Alumnos			Docentes			Aulas		
		Hombres	Mujeres	TOTAL	Hombres	Mujeres	TOTAL	Existentes	En Uso	Adaptadas
CAM	30	1642	1015	2657	74	234	308	122	118	0
USAER	73	5576	3238	8814	111	494	605			
Subtotal ESPECIAL	103	7218	4253	11471	185	728	913	122	118	0
CENDI	7	222	216	438	0	28	28	28	25	2
Indígena	61	677	666	1343	9	59	68	65	65	39
No Escolarizado	35	2170	2147	4317	6	350	356	356	356	209
Subtotal INICIAL	103	3069	3029	6098	15	437	452	449	446	250
Indígena	96	1215	1245	2460	35	89	124	130	124	11
CENDI	7	504	412	916	1	32	33	34	34	0
General	704	20487	19962	40449	106	1802	1908	2177	1908	87
Niño Migrante	3	52	64	116	0	6	6	3	3	0
Subtotal PREESC.	810	22258	21683	43941	142	1929	2071	2344	2069	98
Indígena	215	4654	4497	9151	272	178	450	503	450	78
General	1373	64755	62061	126816	2993	2959	5952	7606	5952	154
Niño Migrante	7	100	119	219	4	14	18	18	18	8
Subtotal PRIMARIA	1595	69509	66677	136186	3269	3151	6420	8127	6420	240
General	56	10464	10189	20653	737	690	1427	771	751	44
Sec. en Primaria	1	1107	1069	2176	181	29	210	99	99	0
Técnica	102	16409	16797	33206	1208	1031	2239	1257	1186	41
Telesecundaria	566	10109	9736	19845	923	345	1268	1528	1210	89
Subtotal SECUND.	725	38089	37791	75880	3049	2095	5144	3655	3246	174
TOTAL ED. BÁSICA	5947	242197	229075	471272	10271	14585	24856	25739	21352	1350

TABLA 4. Caracterización de los servicios de educación básica en la EF para el Ciclo Escolar 2016-2017.

FUENTE. SEED

Subnivel	Escuelas	ALUMNOS			DOCENTES			INFRAESTRUCTURA		
		Hombres	Mujeres	TOTAL	Hombres	Mujeres	TOTAL	Aulas	Talleres	Laboratorios
Licenciatura	3	588	498	1,086	95	62	157	55	6	8
Posgrado	2	17	20	37	9	3	12	0	0	0
TOTAL NORMAL	5	605	518	1,123	104	65	169	55	6	8

TABLA 5. Caracterización de los servicios de educación normal en la EF para el Ciclo Escolar 2015-2016.

FUENTE. SEED

III.1.4 Análisis y Descripción de la Fórmula de Distribución de los Recursos

Para el caso del FONE no existe una fórmula general que determine la distribución de los recursos para las diferentes entidades federativas, como es el caso de otros fondos del ramo 33, por ejemplo el FAIS.

Tratándose del FONE, la participación de la EF en el fondo se hace en base a una estimación económica que parte de las siguientes variables:

- La disponibilidad de recursos en el PEF.
- La negociación salarial única.
- El cumplimiento de objetivos, metas y resultados alcanzados en el SPD.
- La conciliación de plazas, así como del personal por horas, con la finalidad de obtener la nómina actualizada del magisterio de la EF.
- El Fondo de Compensación actualizado de acuerdo a la inflación, y asignado solo a las entidades que, de acuerdo al cálculo del FONE, están recibiendo menos recursos de los que recibían por concepto del FAEB (durante el ejercicio 2016, solamente siete entidades recibieron dicho fondo, y la EF sujeto de la presente evaluación no es una de ellas).
- La estimación actualizada de los recursos necesarios para cubrir los gastos de nómina de las plazas subsidiadas de la EF.

Solo un componente del FONE, el correspondiente a "Gastos de Operación", se distribuye cada año a nivel nacional entre las entidades federativas con base a fórmula, la que determina de forma definitiva su participación en este Pp.

La fórmula a la que se hace mención en el párrafo anterior, se integra de los siguientes elementos:

- I. El Gasto de Operación asignado a la entidad para el año en curso.
- II. El Gasto de Operación asignado a la entidad en el año 2013.
- III. El incremento nominal en el Gasto de Operación presupuestado a nivel nacional para el año en curso, en relación al del año 2013.
- IV. La participación de la entidad en la matrícula potencial a nivel nacional (por matrícula potencial se hace referencia a la población en edad escolar), durante el año anterior al del cálculo.

El cálculo no hace más que aplicar la participación de la entidad en la matrícula potencial, al incremento del Gasto de Operación nivel nacional con respecto a 2013, y sumarlo al presupuesto del Gasto de Operación que se asignó a la entidad durante el 2013.

Debido a que la fórmula está perfectamente presentada y desglosada en el artículo 27 fracción IV en la LCF, sería redundante y muy extenso volver a presentarla; sin embargo, se presentará de forma general la manera en que los tres elementos mencionados afectan el cálculo para las diferentes entidades federativas, y en especial para el caso del estado de Durango durante el ejercicio fiscal 2016:

$$GO_{EF,2016} = GO_{EF,2013} + MP_{EF} * (GO_{2016} - GO_{2013})$$

Elemento I	Elemento II	Elemento III	Elemento IV
Representa la participación de la EF en el Gasto de Operación del 2016	Representa el Gasto de Operación asignado a la EF en 2013	Representa la participación de la EF en la matrícula potencial del país (niños en edad escolar, de entre 5 y 14 años).	Representa la diferencia entre el Gasto de Operación total presupuestado a nivel nacional para el año 2016, y el total presupuestado para el año 2013.

TABLA 6. Descripción de la fórmula para el cálculo de los Gastos de Operación del FONE para la EF.

Fuente. Elaboración propia en base a la LCF, datos del INEGI y de la SHCP.

Es importante mencionar que a pesar de que la LCF menciona que la participación de la entidad en matrícula potencial debe ser calculada en base a la información del año anterior al de la fecha de cálculo, los LGOFONE (2014) establecen que de no existir dicha información para el periodo en cuestión, deberá considerarse la última disponible, que para efectos del ejercicio 2016 es la que provee el CPV 2010 (INEGI, 2010).

Para el año 2016, la EF recibió las siguientes aportaciones por concepto de FONE:

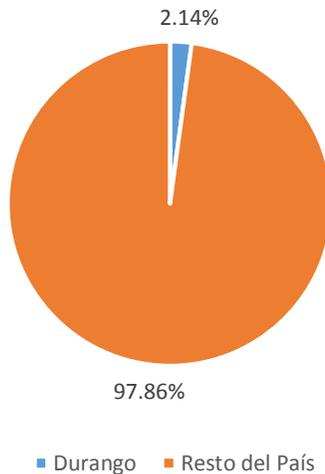
Pp	DURANGO
Servicios Personales	\$ 6,756,343,223
Otros de Gasto Corriente	\$ 422,273,480
Gastos de Operación	\$ 178,901,760
Fondo de Compensación	\$ -
FONE	\$ 7,357,518,463

TABLA 7. Recursos asignados a la EF durante el ejercicio 2016, desagregados por Pp.

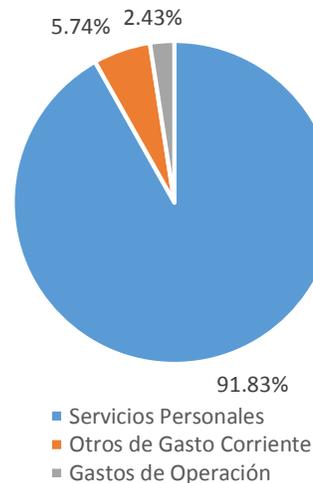
Fuente. Elaboración propia en base a información de la SHCP.

La participación de la EF en el FONE nacional, durante el año 2016, correspondió al 2.14% de los recursos totales asignados a dicho fondo por el PEF, como se puede observar en el Gráfico 2. Como referencia, la entidad que recibió más recursos federales por concepto del FONE, fue el Estado de México, por un monto de \$35,345,237,196 equivalentes al 10.30% del fondo; por otro lado, Colima fue el estado con la menor participación, recibiendo \$3,027,117,634 equivalentes al 0.88%.

Participación de la EF en el FONE 2016



Composición del FONE de la EF

**GRÁFICO 2. Participación de la EF en el FONE 2016.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP.

GRÁFICO 3. Composición del FONE 2016 para la EF.

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP.

Por otro lado, si se observa la estructura del FONE para la EF en el Gráfico 3, resulta interesante notar la participación del concepto "Otros de Gasto Corriente" en la composición del FONE de la EF (equivalente al 5.74%) es sensiblemente mayor que la participación de dicho concepto a nivel nacional (de tan solo el 3.13%). En lo que respecta a los Servicios Personales y Gastos de Operación, la participación a nivel nacional fue de 90.63% y 3.62% respectivamente.

Durante los dos últimos periodos sexenales del EE, la participación de la EF en los recursos federales asignados al FONE a nivel nacional ha sufrido una caída en el orden del 0.4% anual, de acuerdo al modelo de regresión cuadrática (ver Anexo 6). Las mayores caídas en la participación de la EF se han reportado a partir el año 2016, luego de que durante el año 2015 se observó el incremento más importante en dicha participación, siendo justamente ese año en el que el FONE pasó a reemplazar al FAEB, con su respectivo modo de cálculo.

Participación Histórica de la EF en el FONE

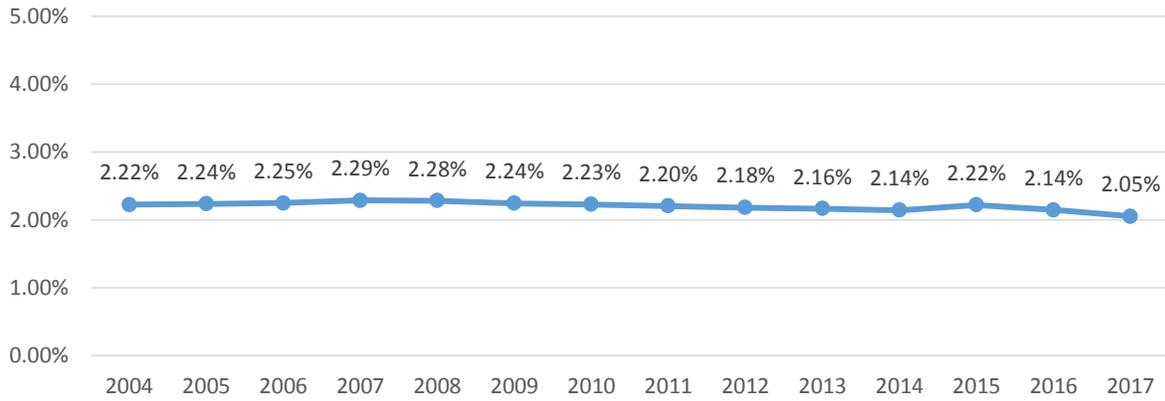


GRÁFICO 4. Participación de la EF en el FONE federal de 2004 a 2017.

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP.

III.1.5 Evolución del Presupuesto del Fondo en la Entidad

La Tabla 8 que se presenta enseguida, muestra la evolución del presupuesto asignado a la EF por concepto del FONE, y con la finalidad de tener una perspectiva más clara de la evolución de dichas aportaciones, se presenta también un comparativo a nivel federal en la Tabla.

Año	Inflación (a)	FONE Federal	Incr. Nominal (b)	Incr. Real (b-a)	FONE Durango	Incr. Nominal (c)	Incr. Real (c-a)
2004	5.19%	\$56,184,100,000			\$3,473,774,451		
2005	3.33%	\$163,789,125,641	4.9%	-0.3%	\$3,663,865,051	5.5%	0.3%
2006	4.05%	\$177,643,500,000	8.5%	5.1%	\$3,992,118,475	9.0%	5.6%
2007	3.76%	\$189,155,796,543	6.5%	2.4%	\$4,325,731,497	8.4%	4.3%
2008	6.53%	\$204,026,993,500	7.9%	4.1%	\$4,653,109,520	7.6%	3.8%
2009	3.57%	\$220,332,600,000	8.0%	1.5%	\$4,941,400,000	6.2%	-0.3%
2010	4.40%	\$234,357,706,491	6.4%	2.8%	\$5,216,755,285	5.6%	2.0%
2011	3.82%	\$248,571,800,000	6.1%	1.7%	\$5,476,299,741	5.0%	0.6%
2012	3.57%	\$263,625,161,573	6.1%	2.2%	\$5,751,169,726	5.0%	1.2%
2013	3.97%	\$278,503,059,277	5.6%	2.1%	\$6,025,851,926	4.8%	1.2%
2014	4.08%	\$292,583,472,824	5.1%	1.1%	\$6,265,277,103	4.0%	0.0%
2015	2.13%	\$330,325,823,796	12.9%	8.8%	\$7,331,067,928	17.0%	12.9%
2016	3.36%	\$343,067,841,371	3.9%	1.7%	\$7,357,518,463	0.4%	-1.8%
2017	4.41%	\$355,903,717,985	3.7%	0.4%	\$7,307,655,164	-0.7%	-4.0%
		Promedio	6.6%	2.6%		6.0%	2.0%

TABLA 8. Participación de la EF en el FONE federal de 2004 a 2017.

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP.

Se puede observar que el crecimiento del FONE a nivel federal, ha promediado el 2.6% anual en términos reales, mientras que el de la EF ha promediado un crecimiento anual de 2.0%. La relación entre el incremento entre del FONE federal y del FONE de la EF es estadísticamente significativa, de acuerdo al modelo de regresión lineal (ver Anexo 7).

III.2 CONTRIBUCIÓN Y DESTINO

III.2.1 Sobre el Diagnóstico de Necesidades

¿La entidad federativa cuenta con documentación en la que se identifique un diagnóstico de las necesidades sobre los recursos humanos y materiales para la prestación de los servicios de educación básica y normal?



En relación a la información recabada para la ejecución de la presente evaluación, se puede concluir lo siguiente, en base a los puntos evaluables definidos:

- a) **Sobre el análisis de causas y efectos de las necesidades.** No se pudo evidenciar la existencia de un análisis de causas y efectos o "Árbol de Problema", vinculado al FONE y los Pp que lo integran.
- b) **Sobre la cuantificación de las necesidades.** Los documentos proporcionados muestran que las necesidades relativas a los Servicios Personales están perfectamente desglosadas por nivel educativo, para educación básica y normal. De la misma manera, están cuantificadas las necesidades de Servicios Personales del SETEL, concepto que en la EF es cubierto por el Pp denominado "Otros de Gasto Corriente".
- c) **Sobre la consideración de las diferencias regionales en las necesidades.** El nivel de desagregación de la información, le permite a la Dependencia conocer las necesidades de todos los centros educativos bajo su jurisdicción, pudiendo agruparlos fácilmente por municipio o región; además, la estructura orgánica de la SEED está diseñada para darle a la Región Laguna relativa autonomía en sus procesos diagnósticos y de planeación, a través de la *Subsecretaría de Servicios Educativos Región Laguna*.
- d) **Sobre los plazos para la revisión y actualización del diagnóstico.** No existen plazos de revisión y/o actualización formalmente definidos para los documentos diagnósticos.
- e) **Sobre la integración en un solo documento.** La información no está integrada, y se encuentra desagregada en múltiples documentos que conforman los diagnósticos anuales de necesidades.

Los documentos más relevantes para la evaluación de este ítem fueron el PED 2010-2016, el PSE 2011-2016, el Diagnóstico de Necesidades de Educación Básica 2016 y las MIR Estatales.

En relación al Pp I015, hasta el día del cierre de la evaluación la Dependencia no proporcionó evidencia sobre la existencia de un diagnóstico de necesidades.

Cabe destacar que el PSE contiene una sección diagnóstica que, si bien no está apegada al MML en lo que respecta a la estructuración de los indicadores y el desarrollo de los árboles de problemas y soluciones, si contiene una apreciación amplia de la situación estatal con respecto al sistema educativo. Sin embargo dicho documento se convirtió solamente en una guía sexenal del EE, y no fue sujeto de actualización o revisión.

Con respecto al PED, es el *Capítulo 4 Bienestar e Inclusión Social con Participación Ciudadana* el que contempla dentro de su *Objetivo 2 Educación de Calidad y con Valores para Formar Ciudadanos Íntegros y Competitivos*, las estrategias y líneas de acción aplicables a los servicios de educación básica y normal. Sin embargo, este documento tampoco fue actualizado, considerando sobre todo las profundas reformas en materia educativa generadas en 2013 en el país.

Por otro lado, tampoco fue posible encontrar evidencia de contribuciones a los diagnósticos y la planeación por parte del IEEED, para el ejercicio en cuestión.

La entidad cuenta con documentación en la que se identifica un diagnóstico de las necesidades para la prestación de los servicios de educación básica y normal, la cual a su vez posee dos de cinco características deseables: la de cuantificación y la de regionalización de necesidades.

III.2.2 Sobre los Criterios de Distribución de las Aportaciones

¿La entidad federativa cuenta con criterios documentados para distribuir las aportaciones al interior de la entidad?

EVALUACIÓN

NO

Con el Pp I013 administrados directamente por la SHCP, y el Pp I014 destinado a los servicios personales del SETEL, la SEED tiene poco margen para definir criterios para la distribución de las aportaciones hacia el interior de la EF.

Es con respecto al Pp I015, la Dependencia cuenta con mayor flexibilidad para la asignación de dichos recursos. Sin embargo, la EF no cuenta con criterios documentados para distribuir las aportaciones hacia el interior de la entidad.

Lo que la Dependencia utiliza en la práctica para asignar los recursos son:

1. La normativa federal vigente durante el ejercicio para la aplicación y administración de los recursos del FONE, incluyendo los LGOFONE y otros oficios emitidos por la SEP, que buscan sobre todo reafirmar las prioridades para llevar a cabo movimientos de creación, cancelación-creación, conversión, reubicación, transferencia, cambio de centro de trabajo y promoción, relativas a plazas federalizadas.
2. Los LRAP (2016) y los LMAGO (2016); cabe destacar que estos lineamientos de austeridad, fueron publicados por la APF y son aplicables a todo el país. Por su parte, la EF publicó en POGED sus propios Lineamientos Generales para las medidas de austeridad (2016), pero por su fecha de publicación (13 de diciembre), no pudieron ser aplicadas durante el ejercicio evaluado.

Además de lo anterior, y la respectiva cuantificación de necesidades hecha para efectos de planeación, no existen criterios documentados a nivel local para la distribución de las aportaciones, además de que la EF no ha publicado dentro de TD o la PNT la normativa federal del Fondo, que contiene los criterios federales de distribución de los recursos.

Por otro lado, la programación del gasto se hace de forma lineal e inercial, en base a las actualizaciones anuales que se hacen a las necesidades de los centros educativos y las negociaciones salariales coordinadas a nivel federal; esto en lo que respecta a Servicios Personales.

Mientras, en lo relativo a los Gastos de Operación, se diseñan partidas generales que cubren gastos en la medida que se van generando y que casi se mantienen sin cambios año contra año (ver Tabla 9).

La entidad no cuenta con criterios documentados para distribuir las aportaciones al interior de la entidad, de acuerdo a los criterios establecidos por los TdR.

III.2.3 Sobre las Documentación del Destino del Fondo

¿La entidad federativa documenta el destino de las aportaciones y está desagregado por capítulo de gasto, niveles educativos, niveles válidos de personal, tipo de plaza y distribución geográfica?

EVALUACIÓN

S2

La EF documenta los destinos del fondo en las siguientes categorías:

1. Por Capítulo de Gasto.
2. Por Niveles Educativos.
3. Por Distribución Geográfica al interior de la entidad.

Para efectos de la evaluación, la SEED fue incapaz de proporcionar documentación relativa al destino de las aportaciones, desagregada por Niveles Validos de Personal y Tipo de Plaza, establecidos por la normatividad. Esta información debe estar contenida en las bases de datos del SIGED, sin embargo ninguna UA a la que fue solicitada la proveyó en tiempo para la evaluación.

Por otro lado, los Totales Generales de las Tablas 12 y 13, aunque consistentes entre sí, no lo son con el Total General de la Tabla 11: la Dirección de Administración y Finanzas sugiere que la diferencia se debe a que "[las Tablas 12 y 13] solo presentan el presupuesto ejercido por nivel educativo", mientras que la Tabla 11 muestra el total del gasto. Sin embargo, la Dirección de Planeación y Evaluación sugirió que a pesar de este argumento, las cantidades deberían ser consistentes en todas las tablas.

No se presentó evidencia que respaldara una u otra postura, así como tampoco fue posible identificar con la información recabada, los detalles de las diferencias en los Totales Generales de las tres tablas mencionadas.

Durante el ejercicio 2016, la EF mostró una eficiencia presupuestaria del 99.8% (presupuesto ejercido/presupuesto modificado). De la misma manera, la eficiencia presupuestaria por capítulo de gasto, en ningún caso es menor al 98.4%, promediando 99.3%, lo que sugiere que el presupuesto se está utilizando de manera óptima, respecto a sus previsiones de gasto.

Por otro lado, los destinos de los recursos han evolucionado de acuerdo a los presupuestos asignados por la APF a la EF, sobre todo en lo que respecta a Servicios Personales y Otros de Gasto Corriente, sin que la EF posea el alcance necesario para generar cambios importantes en dichas categorías. Lo anterior debido a la normativa del FONE, que en relación al FAEB, le ha restado a las entidades mucha flexibilidad en lo que respecta a la asignación del gasto, eliminando del Fondo los Capítulos 5000 y 4000.

En lo relativo a los Gastos de Operación, en el reporte Nivel Financiero Definitivo (SFA, 2016) se puede observar que no ha habido cambios considerables en los destinos del gasto con respecto a lo observado en 2015 (año en el que arrancó la operación del FONE). En dicho informe se puede observar que 9 de las 12 partidas que agrupan el 80% de gasto del Pp I015 en la EF, se han mantenido casi sin cambios desde el año 2016.

Partida 2015	% part. I015 2015	Partida 2016	% part. I015 2016
311 - energía eléctrica	30.7%	311 - energía eléctrica	31.2%
221 - productos alimenticios para personas	13.8%	221 - productos alimenticios para personas	12.6%
396 - otros gastos por responsabilidades	7.6%	396 - otros gastos por responsabilidades	9.6%
261 - combustibles, lubricantes y aditivos	6.8%	261 - combustibles, lubricantes y aditivos	7.0%
351 - conservación y mantenimiento menor de inmuebles	5.9%	444 - ayudas sociales a actividades científicas o académicas	6.7%
211 - materiales, útiles y equipos menores de oficina	3.2%	441 - ayudas sociales a personas	2.6%
249 - otros materiales y artículos de construcción y reparación	2.9%	322 - arrendamiento de edificios	2.5%
322 - arrendamiento de edificios	2.2%	382 - gastos de orden social y cultural	2.3%
338 - servicios de vigilancia	1.9%	338 - servicios de vigilancia	2.0%
214 - materiales, útiles y equipos menores de tecnologías de la información y comunicaciones	1.9%	211 - materiales, útiles y equipos menores de oficina	1.8%
313 - agua	1.7%	313 - agua	1.8%
371 - pasajes aéreos	1.6%		
PARTICIPACIÓN TOTAL	80.2%	PARTICIPACIÓN TOTAL	80.0%

TABLA 9. Pareto de las partidas en 2015 y 2016 para el Pp I015 Gasto de operación (acumulan en 80% del monto total del Pp para la EF).

Fuente. Elaboración propia con datos de la SFA.

Cabe destacar que existen inconsistencias entre el reporte de Nivel Financiero Definitivo (SFA, 2017) y la Tabla 11 con respecto a los momentos contables Aprobado, Modificado y Ejercido, para el FONE, además de que el documento mencionado tampoco es consistente con el presupuesto asignado a la EF en el PEF (2016) con respecto al FONE.

La entidad documenta el destino del fondo, desagregándolo en tres de las cinco categorías establecidas por los TdR, aunque se observan inconsistencias en dicha documentación.

III.2.4 Sobre las Consistencia entre el Diagnóstico y el Destino del Fondo

¿Existe consistencia entre el diagnóstico de las necesidades sobre los recursos humanos y materiales para la prestación de los servicios y el destino de las aportaciones en la entidad federativa?

De acuerdo a los documentos revisados, sí existe consistencia, pero solo en lo que respecta al Pp I013 y Pp I014.

Con respecto al Pp I015 no fue posible hacer dicha verificación, debido a que la Dependencia no proporcionó evidencia de un diagnóstico de necesidades con relación a los Gastos de Operación. Sin embargo, se puede observar una sólida continuidad en las partidas de gasto año contra año (ver Tabla 9).

Es importante destacar que la EF ha perdido control significativo en lo que respecta a los servicios personales cubiertos con el Pp I013 del FONE, lo que le otorga mayor control a la APF sobre dichos recursos y al mismo tiempo obliga a las entidades a mantener una mayor consistencia entre los diagnósticos de necesidades y el gasto ejercido, de acuerdo a la LCF (2012). A lo anterior ha contribuido significativamente el hecho de que la negociación salarial se ha convertido ya en un ejercicio único centralizado, lo que obliga a las entidades a apegarse a parámetros financieros federales.

A pesar de lo anterior, el Pp I013 no se encuentra libre de áreas de oportunidad en lo que respecta a la suficiencia de recursos, siendo la principal aquella relacionada al desarrollo de las Estructuras Ocupacionales dentro del sistema educativo. Con el propósito de ordenar y alinear las Estructuras Ocupacionales a los objetivos de la Reforma Educativa, se crearon varias figuras hacia el interior de los centros educativos que buscan generar más valor a los estudiantes y elevar así la calidad de la educación. Sin embargo, los recursos de este Pp no han sido suficientes para desarrollar a cabalidad dichas Estructuras Ocupacionales, siendo particularmente evidente en el ámbito rural, de acuerdo a declaraciones del personal de la SEED. De lo anterior se concluye que si bien los recursos del FONE asignados a la EF para cubrir el concepto de Servicios Personales han sido suficientes de acuerdo a la estructura educativa actual y previa a la Reforma Educativa, no lo han sido así para impulsar al sistema educativo al nivel que pretende dicha reforma.

En lo relacionado al Pp I014 del FONE, este recurso se aplica a servicios personales del SETEL, como ya se ha venido mencionando, lo que tampoco le otorga margen a la EF con respecto a decidir el destino de las aportaciones. Lo anterior, debido a que la APF creó el Pp I014 con la finalidad de cubrir los servicios personales de lo que se denominó "plazas subsidiadas", que son aquellas que en su momento eran cubiertas por recursos del FAEB, pero que al ser reemplazado por el FONE, fueron transferidas a las entidades las cuales no podían absorber dichos egresos con sus recursos propios. Lo anterior, ha sido identificado como una de las mayores debilidades del FONE, ya que dicho Pp ha permanecido sin reglas de operación e incluso no se menciona en la LCF (2016); además, a pesar de que la APF ha determinado que el FONE no deberá ser utilizado para cubrir Conceptos de gasto que pertenezcan a Capítulos diferentes al 1000, 2000

y 3000, la ASF insiste en que los gastos de este Pp se registren en el Capítulo 4000, bajo el concepto de *Transferencias Internas y Asignaciones Al Sector Publico*. Esto, más allá de ser solo un tecnicismo contable, tiene implicaciones significativas en lo que respecta a la planeación, presupuestación y asignación del recurso financiero del programa, ya que al no darle el trato de Servicios Personales, no puede ser estimado en base a negociaciones o incrementos salariales, quedando sujeto a estimaciones federales que le dan trato de gasto operativo. Lo anterior no le permite a la EF cubrir estas necesidades financieras de una manera que garanticen la cobertura educativa derivada de este tipo de servicios, de acuerdo a lo expresado por personal de la SEED.

Con respecto al Pp I015, Gastos de Operación, que puede definirse como el programa donde la EF posee mayor flexibilidad, la realidad es que con la desaparición del FAEB, también desapareció la posibilidad de aplicar los recursos de este programa a conceptos del Capítulo 4000 y Capítulo 5000 (*Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles*), quedando imposibilitada la Dependencia para apoyar a los centros educativos con mobiliario y equipo, así como también para apoyar a estudiantes o docentes destacados con becas u otro tipo de apoyos financieros o materiales.

Al quedar todos estos conceptos fuera del FONE, la EF ha tenido que cubrir dichos egresos con recursos propios, los cuales hasta 2015 poseían una inercia presupuestaria y de aplicación más adaptada a la dinámica del FAEB, lo que ha reducido la capacidad de la EF para satisfacer este tipo de necesidades.

III.2.5 Sobre las Fuentes de Financiamiento

De acuerdo con la LCF, las aportaciones se destinan al pago de servicios personales y gastos de operación exclusivamente relacionados con las atribuciones de las autoridades educativas locales, ¿cuáles son las fuentes de financiamiento concurrentes en la entidad para el cumplimiento de sus atribuciones?

De acuerdo a la documentación provista por la SEED, la EF no recurrió a ninguna otra fuente de financiamiento adicional al FONE durante el ejercicio 2016. Lo anterior, implica que el 100% de los recursos utilizados por la EF para cumplir con las atribuciones con respecto a la normativa del FONE, correspondieron a transferencias federales pertenecientes al R33, específicamente a los Pp que integran el FONE: el I013, I014 e I015 (ver Anexo 2).

Sin embargo, lo anterior no deja de implicar que desde la desaparición del FAEB, la EF haya tenido que asumir o transferir a otros Pp gastos como:

- Apoyos de mobiliario y equipo para las escuelas.
- Apoyo en infraestructura para las escuelas.
- Ayudas sociales a estudiantes.
- Incentivos extraordinarios a docentes.

Lo anteriormente expresado, reafirma lo presentado en la evaluación del ítem III.2.4.

III.3 GESTIÓN

III.3.1 Sobre los Procesos Clave para la Gestión del Fondo.

La EF hace uso del proceso de operación macro propiedad del gobierno federal debido a que la mayor parte de las validaciones se realizan a partir en esta instancia, actuando la EF como un enlace entre los beneficiados y la APF, es importante mencionar que la EF no hace de manera directa las validaciones no el seguimiento de las transferencias de las aportaciones conforme a lo estipulado por la normatividad. También es importante destacar, que la EF no cuenta con mecanismos documentados para que ayuden a la operatividad del Fondo, además que dentro del levantamiento de la información se presentó por parte de la Dirección de Recursos Humanos un manual con fecha de actualización 2009 que pertenece al FAEB quedando totalmente ajeno al FONE

Como principal proceso se describe el siguiente:

Macro proceso de operación del FONE en el pago de servicios personales:

- La EF, hace el registro de Movimientos de plazas a través del SIGED, el cual es un es como su nombre lo dice Información y Gestión Educativa que permite a la Secretaría tener en una sola plataforma los datos necesarios para la operación del sistema educativo y que, a su vez, permita una comunicación directa entre los directores de escuelas y las autoridades educativas.
- A su vez, esta información es enviada al enlace FONE para las validaciones correspondientes.
- Al recibir la información, el Enlace FONE, hace la validación de la plaza mientras que a la par, por medio de RENAPO se valida la CURP y los datos personales, y si es un nuevo ingreso, por medio de la CNSPD se hará la validación de esta alta.
- Ya que se validaron las plazas, se pasa la nómina al SANE que es el que ayuda a la administración de la nómina educativa con el fin de verificar que la nómina este correcta.
- A la par del paso anterior, la DGPPyEE hace la validación del centro de trabajo y la CNSPD, se encarga de hacer la validación de nivel.
- El enlace FONE, debe de presentar el estatus de validación, y el informe de Rechazos a la EF para que puedan ser justificados o solucionados.
- La EF hace la revisión exhaustiva de los rechazos emitidos por el enlace FONE, buscando la manera de justificarlos o presentar las correcciones pertinentes para la liberación de la Nómina rechazada.
- Ya que se encuentra todo validado, corregido y autorizado, el enlace de FONE, procede a ejecutar el cierre de la nómina para su distribución.
- El Enlace FONE, pasará la información de la nómina ya cerrada al SAT para hacer el timbrado de los recibos de pago.
- El enlace FONE, envía la Nómina a SHCP y TESOFE para Validación y Dispersión del Pago.

- SHCP recibe la nómina para dar una última validación de la información, y ya que esta validación ya está realizada, se procederá a pasarla a TESOFE.
- TESOFE, recibe la nómina y comienza con el análisis de la información según los registros de plazos que se autorizaron, en donde se podrá identificar si la nómina corresponde al tiempo que está pactado autoriza y envía la remesa de cheques para su procesamiento promedio del Departamento de Pagos de la Secretaría de Educación Pública del Estado.
- Recibe la información de TESOFE y realiza el registro de la información contable presupuestal.
- Ya que se tiene todo esto, la EF ejecuta los pagos a los prestadores de servicios educativos con apoyo de la institución bancaria.

III.3.2 Sobre los Mecanismos para la Validación de Nóminas.

¿La entidad federativa cuenta con mecanismos documentados para la validación de las nóminas con las características solicitadas?



La EF no presenta mecanismos documentados a nivel estatal que puedan ayudar en la realización de las actividades en cuanto a la validación de nóminas se refiere. Cabe mencionar que, aunque de cierta manera los actores principales conocen en la medida de sus posibilidades, los mecanismos que utiliza cada uno de ellos, es de manera empírica.

Dentro del proceso empírico que utilizan, la entidad federativa recibe por parte de la APF una lista con el concentrado de la pre nómina para después, ser repartida y revisada en la subdirección de remuneraciones (de manera quincenal), dentro de los aspectos que a revisar se encuentra la correcta especificación del total de ingreso por empleado, es decir que cada uno de los beneficiados por parte del FONE, este recibiendo lo correcto de acuerdo a los registros en cuanto a su nivel educativo y antigüedad.

Una vez que fue revisada, se regresa a la APF para ser validada y quede oficialmente convertida en nómina. De existir inconsistencias después del previo proceso por parte de la federación, dichas nóminas quedarán rechazadas y se regresan a la EF donde esta última podrá revisar cada uno de los casos y de ser necesario ser resueltos y pasar su validación.

De esta forma se concluye lo siguiente:

a) Verificación de la correspondencia entre Plazas y las Transferencias Registradas.

La validación de plazas es realizada por la APF, siendo así que la EF no hace lo correspondiente a este nivel, solamente envía las plazas registradas para que la APF haga dicha validación, siendo así que las plazas deben de corresponder a las transferidas a los estados. Pero, la EF no cuenta con mecanismos documentados que ayuden a una verificación a nivel estado, previa a la ya realizada por la APF; es por ello que no puede ser demostrado de forma consistente que las plazas corresponden a las transferencias registradas.

b) Estandarización de los documentos.

Cada uno de los mecanismos para la verificación de plazas son utilizados por los principales actores que los llevan a cabo, pero cabe destacar que, al no tenerlos debidamente documentados, estos son usados por el personal de una manera empírica.

En el caso de una renovación de plantilla o el ingreso de una suplencia, el personal no tendrá los conocimientos ni las herramientas para poder realizar los mecanismos de la forma correcta.

c) Sistematización de los documentos.

Como se ha podido observar, en cada uno de los mecanismos que deben de existir a nivel estatal y al no haber documentación de estos, da como resultado el no tener la correcta sistematización para el control, manejo y fácil acceso por parte del personal que hace uso continuo de los procesos en la EF.

d) Conocimiento de los documentos.

La entidad federativa tiene conocimiento básico de los mecanismos utilizado para la verificación de nóminas, pero es importante volver a recalcar que, al ser inexistentes de forma documental, los principales actores que participan guardan el conocimiento para sí mismos, haciendo que el demás personal no pueda tener acceso a los distintos procesos.

Es de suma importancia saber que los mecanismos son parte del quehacer diario de la verificación de nóminas, siendo así, una de las principales áreas de oportunidad reunir al equipo de trabajo para un levantamiento preciso del proceso que se sigue cotidianamente para ser verificadas y dicho proceso ser documentado para que sirva como una herramienta funcional.

La entidad no cuenta mecanismos documentados para la validación de las plazas, y no posee al menos una de las características establecidas por los TdR.

III.3.3 Sobre la Documentación de los Procesos de Verificación.

¿La entidad federativa cuenta con mecanismos documentados para verificar que las transferencias de las aportaciones se hacen de acuerdo con lo programado y cuentan con las características marcadas?

EVALUACIÓN

NO

La EF no presentó documentación pertinente para evidenciar que las transferencias de las aportaciones se hacen de acuerdo a una previa programación.

En este ámbito, solamente se conoce que existe una programación mensual calendarizada por la APF donde marca que las transferencias recibidas por parte de la federación, será realizada puntualmente el día 9 de cada mes para la distribución del fondo en la EF.

En cuanto a las transferencias realizadas para los servicios personales, es importante mencionar que de acuerdo a una calendarización se sabe la fecha exacta en que se deberán liberar los pagos conforme a lo establecido por la APF.

Sabiendo lo anterior, y conforme a las características establecidas para la evaluación del Fondo, se logró concluir lo siguiente:

a) Verificación de las ministraciones a tiempo.

A falta de una documentación sobre los mecanismos que ayude a la entidad federativa a verificar que las transferencias de las aportaciones se hacen de acuerdo a lo programado, se menciona a continuación la parte del proceso que es utilizado de manera empírica por la EF.

Una vez realizado el proceso de verificación de nóminas, y que ya fue cerrado por medio de la validación tanto de la EF como de la Federación, así como la realización de trámites administrativos en los que participa el SAT, SHCP y TESOFE, se procede a ejecutar la protección y descarga de cheques por parte del banco para hacer las transferencias hacia los actores beneficiados.

Es por ello que se indica que para verificar que las transferencias se hacen en tiempo, la EF no cuenta con el proceso adecuado, basándose solamente en los tiempos y la exactitud del banco, de las verificaciones de nómina hechas a tiempo y en las reclamaciones que los profesores realicen en la Subdirección de Remuneraciones.

b) Estandarización de la documentación.

Cada área que participa en la programación y pago de las aportaciones, hace uso de mecanismos para esta actividad, nuevamente de manera empírica, ya que tampoco existe ningún tipo de documentación que pueda ser utilizada por los principales actores que intervienen en la verificación del pago de los procesos y que puedan marcar una referencia o un parteaguas en una correcta validación, teniendo como principal herramienta los procesos marcados por la APF en donde es la Federación la principal responsable de las actividades de dicha verificación.

c) Sistematización de la documentación.

Una de las principales carencias observadas durante la presente evaluación es la falta de sistematización de la información en la EF, manejándose solamente por la información perteneciente a la APF. Dentro de esta información que falta por sistematizar, se encuentran los mecanismos para la verificación de las transferencias en las aportaciones a tiempo y de manera programada, siendo el principal motivo de esto, la inexistencia de los documentos que avalen el uso de mecanismos estandarizados que puedan ser sistematizados.

d) Conocimiento de la documentación.

Los principales Actores, que participan en la verificación de la oportuna transferencia de las aportaciones de acuerdo a la programación establecida por la APF, conocen de manera empírica cada uno de los tiempos, siendo de nueva cuenta, la falta de documentación de mecanismos, normativas, lineamientos o de cualquier otro tipo que den un conocimiento con respaldo de estos elementos para el personal involucrado en las verificaciones.

Todo esto, puede llegar a ocasionar que el correcto desempeño de esta actividad, quede totalmente apegado a dicho conocimiento que se tienen respecto a su área específica, causando que, a la falta de este personal, se merme en tiempo, desempeño y un correcto desarrollo de estas actividades.

Es de suma importancia hacer notar que esta es una de las principales áreas de oportunidad para la EF, tener los mecanismos debidamente documentados, será causa de una importante mejora en la operación del Fondo.

La entidad no cuenta con mecanismos documentados para verificar que las transferencias se realizan de acuerdo con lo programado, y no posee al menos una de las características establecidas por los TdR.

III.3.4 Sobre los Mecanismos para el Seguimiento del Ejercicio de las Aportaciones.

¿La entidad federativa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento al ejercicio de las aportaciones de acuerdo a las características marcadas?



La EF no presentó documentación que demuestre que existen mecanismos debidamente estructurados para verificar el seguimiento de las aportaciones.

Según lo observado durante la presente evaluación, la EF no realiza seguimiento alguno para validar que se generan los pagos, este proceso es llevado a cabo principalmente por parte de la APF mediante la información que la EF envía.

Todo esto se realiza con conocimiento empírico, restando objetividad y un correcto desarrollo de esta actividad.

Sabiendo lo anterior, y conforme a las características establecidas para la evaluación del Fondo, se logró concluir lo siguiente:

a) La documentación permite verificar pagos en tiempo y forma.

Como ya se mencionó anteriormente la EF, no cuenta con mecanismos documentados que permitan verificar que los pagos se realicen en forma, todo esto se hace también de manera empírica y por consiguiente es complicado dar seguimiento a que estos estén hechos de forma correcta.

Cada una de las partes involucradas en el pago de las aportaciones debe de asegurar que las actividades que les correspondan están hechas correctamente, de acuerdo a lo establecido por la normativa que marca la federación, teniendo como principal objetivo lograr dar seguimiento a una correcta ejecución en la operatividad del fondo.

La Subdirección de Remuneraciones, trata de llevar el correcto control de las aportaciones, por medio de un seguimiento que se da a cada empleado en coordinación con el centro de trabajo al que este pertenece desde el momento de su alta en la nómina pagada por el fondo, todo esto reforzado por un pase de lista que se hace de manera mensual levantado y entregado por el mismo centro de trabajo, donde la EF presentó como evidencia de este pase de lista un formato en copia llamado "Plantilla de Personal" en el que contiene por docente el número de filiación, nombre, clave, fecha de ingreso, firma y observaciones; además, que se encuentra debidamente sellado y firmado por los principales interesados.

Es con este documento con el que la EF, se da una idea sobre el correcto pago de las aportaciones y comprueba que se está haciendo al personal realmente adscrito a la nómina, pero, no es un documento que pueda evidenciar un mecanismo lo suficientemente completo para asegurar que esta actividad está totalmente

realizada; ya que el seguimiento, queda basado a los resultados e informes presentados por la institución bancaria.

b) Estandarización de los mecanismos documentados.

La EF no cuenta con mecanismos documentados que se encuentren debidamente estandarizados. La normativa (LSFU, 2013) establece que la EF, por medio del PASH y los indicadores de la MIR que ahí se incluyen, debe hacer una actualización y validación trimestral de la información; teniendo así, resultados constantemente actualizados, por medio de los cuales la Federación puede hacer una validación que permita dar a conocer si las transferencias de las aportaciones se están haciendo como lo marca la normativa y los calendarios de ministración.

Es importante saber que, aunque el personal haga uso de estos mecanismos de manera cotidiana, el no tenerlos debidamente documentados es causa de una valoración negativa en este punto, ya que no se cuenta con el respaldo estandarizado de un trabajo que se realiza día con día.

c) Sistematización de los mecanismos documentados.

La EF no cuenta con mecanismos documentados debidamente sistematizados. Durante el levantamiento de la información, específicamente hablando de procesos utilizados para la operación del FONE; se logró observar por medio de entrevistas, que los principales actores desconocieron totalmente la posible existencia de documentos donde estén incluidos los mecanismos utilizables para el punto a evaluar, siendo así, que la falta de conocimiento del personal demuestra una carencia en la sistematización de los mecanismos, ya que aunque trimestralmente se hace una verificación de la información al portal PASH, los principales responsables de realizar esta tarea lo hacen de forma automática sin tener una base que les permita asegurar la correcta ejecución de las tareas.

d) Conocimiento de los mecanismos documentados.

Los principales actores conocen a la perfección cada una de las tareas que día a día tienen que realizar conforme a lo que se requiere dentro de estos procesos, pero esto es un conocimiento empírico que limita, además que se vuelve susceptible a que se presenten errores y se merme la correcta ejecución del fondo.

Dentro de la información que se presentó en el portal de SHCP se logró ver, que para el ejercicio 2016 no se presentó la validación correspondiente para cada trimestre. Fue así que en el periodo de levantamiento de información se observó que el Departamento de Estadística y Sistemas de Información encargado de resolver y dar de alta en el PASH los indicadores MIR, no hizo las validaciones trimestrales como lo marca la normativa, siendo a causa de esto que Contraloría no les comunicó que era una tarea constante para cada trimestre del año. Todo esto se pudo haber evitado, si para los mecanismos del punto a evaluar existiera la debida documentación, con la cual este departamento pudo haber tenido las bases suficientes para realizar las validaciones de acuerdo a lo establecido.

La entidad no cuenta mecanismos documentados para dar seguimiento al ejercicio de las aportaciones, y no posee al menos una de las características establecidas por los TdR.

III.3.5 Sobre los Retos de la Gestión.

¿Cuáles son los retos en la gestión de los recursos humanos y materiales para la prestación de los servicios de educación básica y normal en la EF?

Es de suma importancia para la EF dentro del rubro de recursos humanos, la documentación de los mecanismos que faciliten la gestión del fondo. Como se ha logrado observar, ninguno del proceso se encuentra debidamente documentados lo que puede llegar a ocasionar errores que afecten directamente a los prestadores de servicios educativos orillando a que la educación resulte mermada por descontrol en los resultados del fondo.

Hablando de los retos que se presentan para la prestación de los servicios educativos directamente en los centros de trabajo, se logró percibir en el Diagnostico de Necesidades, presentado por la Dirección de Planeación y Evaluación, números muy elevados, como lo es un superávit en la plantilla de personal docente conforme a las plazas autorizadas para este rubro, observando así, que esto es debido a que con plazas de educadores se están cubriendo plazas de directores y subdirectores, los cuales deberían tener sus propias plazas habilitadas con el cargo real que se está trabajando.

Todo esto, nos lleva a la conclusión que, en cuestión de recursos humanos, mientras la APF no genere las plazas necesarias nunca se tendrá las plantillas completas con los perfiles correctos en cada centro de trabajo. Ocasionando que no se logren cumplir con los Indicadores de la MIR correspondiente.

Hablando especialmente de Educación Preescolar, y de acuerdo con Reforma Educativa, se exige que el nivel Preescolar sea obligatorio desde 1er hasta 3er grado. Cabe mencionar, que el 1er grado no se está cubriendo en su totalidad, debido a que para atender este servicio es necesaria la creación de plazas con conocimientos, principalmente en el área maternal.

Pasando a Educación Primaria, uno de los principales retos, es la creación de plazas y reforzamiento de las ya existentes, que como se menciona al principio, se han cubierto con perfiles no aptos para brindar los servicios de educación adecuados para lograr las metas y objetivos descritos en la MIR correspondiente.

Es en educación secundaria, donde, los mismos retos presentados en nivel primaria y que también tienen el mismo grado de importancia, se encuentra la necesidad de tener que crear figuras diferentes que apoyen en el desarrollo de los alumnos. Dentro de estas figuras, se encuentran principalmente, Psicólogos, Trabajadores Sociales y Educadores Especiales,

Para educación Normal, la nueva reforma educativa indica que cada uno de los docentes deberán tener conocimientos de la lengua inglesa, de esta manera, lograr que los alumnos tengan una educación bilingüe, que permitirá que salgan preparados y puedan ofrecer en sus centros de trabajo el mismo tipo de educación en ambos idiomas.

El Capítulo 5000 desaparece en el FONE, y esto hace que se presente el reto de cubrir de manera local las necesidades materiales dentro de los centros educativos, lo que no siempre es posible con recursos estatales, mermándose así el bienestar del alumnado tanto de nivel básico como en educación normal.

Cada uno de estos retos es de suma importancia que se ataquen a prontitud, para el bienestar de tener servicios de educación completos y de calidad.

III.4 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

III.4.1 Sobre la Recolección de Información para la Planeación, Asignación y Seguimiento

¿La entidad federativa recolecta información para la planeación, asignación y seguimiento de los recursos humanos y materiales para la prestación de los servicios de educación básica y normal?

EVALUACIÓN

S4

En cumplimiento con lo que establece la CPEUM, la LGE, la LGSPD, la LINEE, la LSNIEG y la LEED, la EF recolecta a través de la SEED y sus UA pertinentes, información estadística que permita la creación de un padrón estatal de alumnos, docentes, instituciones y centros escolares, tanto para la educación básica como para la educación normal. Este trabajo es coordinado por el Departamento de Estadística y Sistemas de Información de la SEED.

Uno de los principales objetivos de recolectar esta información, es mejorar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la política pública relativa a los servicios educativos, tanto a nivel federal como a nivel estatal, así como mejorar los procesos de gestión educativa en todo el país.

Para ello, toda esta información termina depositada en el SIGED, el SNIEE y las bases de datos del INEGI, plataformas que tienen como objetivo no solo recabar datos para la operación del sistema educativo, sino para contar con información real sobre el estado de la educación en el país y en cada entidad federativa, para efectos de planeación y evaluación.

En línea con lo anterior, la SEED presentó evidencia documental de los instrumentos que recaba la entidad en relación a:

- a) Información estadística de alumnos. Que incluye, entre otras cosas: sexo, nivel y subnivel educativo, así como los resultados de las pruebas PLANEA y EXCALE aplicadas.
- b) Información estadística de docentes. Que incluye, entre otras cosas: sexo, formación, trayectoria, las estructuras ocupacionales y plantillas de personal.
- c) Información estadística sobre infraestructura educativa. Que incluye, entre otras cosas: superficie, número de edificios, estado físico, servicios públicos del inmueble, condiciones de los mismos, ubicación, uso, entre otros.
- d) Indicadores educativos. Que incluye, entre otros: abandono, reprobación, eficiencia terminal, tasa de terminación, cobertura y tasa neta de escolarización.

Toda la información recabada posee las características necesarias para agregarse por estado, nivel educativo, ubicación geográfica, sector o escuela.

Cabe destacar además, que **la APF ha centralizado el diseño de los instrumentos utilizados para recabar dicha información, así como los sistemas informáticos diseñados para tales efectos, definiendo así la frecuencia de aplicación de los mismos, la definición de las muestras y los pormenores de su validación y revisión.** Y es que una buena parte de esta información se carga directa y automáticamente en el SIGED y las bases de datos del INEGI.

Es debido a lo anterior que el rol de la SEED en este tipo de ejercicios se ha convertido en el de un ente coordinador, ya que a través de sus UA es responsable de asegurar la participación de las diferentes instituciones educativas en los ejercicios de recolección de datos que se hacen cada principio y fin del ciclo escolar, recopilando información documental de las escuelas con la finalidad de oficializar el levantamiento de la información y asegurarse que se han completado dichos ejercicios.

Son los Directores de las instituciones de educación los responsables de coordinar y recabar hacia el interior de sus escuelas los datos solicitados, proveyendo a la SEED de evidencia electrónica y física de la ejecución de los levantamientos; además, al cargarse mucha de esta información directamente al SIGED, se reducen considerablemente el número de recapturas, lo que a su vez reduce la cantidad de errores en la información, y permite hacer validaciones más ágiles y directas con las instituciones educativas.

Esta información es utilizada a nivel local para el desarrollo de los Planes Anuales que elabora la Dirección de Planeación y Evaluación de la SEED cada año.

Las dependencias responsables del fondo recolectan información para la planeación, asignación y seguimiento de los recursos, y ésta cuenta con todos los rubros establecidos por los TaR.

III.4.2 Sobre el Monitoreo del Desempeño de las Aportaciones

¿La entidad federativa reporta información documentada para monitorear el desempeño de las aportaciones?



El SFU contempla el seguimiento al FONE con respecto a la gestión de proyectos, el avance financiero, los indicadores y las evaluaciones.

En base al levantamiento de información y las entrevistas realizadas, se concluye lo siguiente:

- I. **Homogeneidad de la información.** La EF, con respecto a los datos financieros, reportó información de manera oportuna, comprensible, periódica y comparable, considerando los momentos contables del egreso y también la evolución trimestral y acumulada trimestre contra trimestre. Sin embargo, esto último no se cumplió con respecto a los indicadores de desempeño.
- II. **Congruencia de la información.** La información reportada por la EF dentro de los diferentes escaparates informativos con los que cuenta tanto la entidad como la federación presentan distintas incoherencias, entre las que destacan:
 - a. Diferencia en el total del recurso Aprobado, Modificado y Ejercido del FONE para el ejercicio fiscal 2016, entre lo reportado por la SEED y el Reporte de los Recursos Federales Aplicados por el Estado (SFA, 2017).
 - b. Diferencia en el reporte de indicadores del FONE para el ejercicio fiscal 2016, entre lo reportado por la SEED y el Reporte de los Recursos Federales Aplicados por el Estado por indicador (SFA, 2017).
- III. **Granularidad de la información (Desagregación).** La información reportada por la EF cuenta con el detalle suficiente sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos.
- IV. **Cabalidad de la información (Completa).** Con la salvedad de las incongruencias detectadas, la información reportada por la EF dentro del PASH es completa, al igual que la que se presenta en el Reporte de los Recursos Federales Aplicados por el Estado (SFA, 2017); sin embargo, la relativa a los Reportes por indicador es incompleta.
- V. **Actualización de la información.** La EF hace llegar a la federación, dentro de la periodicidad definida en la normatividad aplicable, la información requerida para monitorear el desempeño de las aportaciones, haciendo uso de las plataformas informáticas diseñadas para tal efecto. Lo anterior no aplica para los indicadores, cuya periodicidad de reporte no se cumplió, debido a que no se hicieron las presentaciones de la evolución trimestral y acumulada, por motivos de falta de capacitación con respecto a la plataforma.

Es en el Departamento de Estadística y Sistemas de Información, donde se definen las variables para el cálculo de los indicadores del FONE, los que una vez calculados, se dan de alta el PASH. Sin embargo, de acuerdo a lo expresado por personal de este departamento, existe otra UA donde también generan y capturan información en el PASH, utilizando el mismo usuario: esto ocurre en la Dirección de Administración y Finanzas, donde se sube al portal información financiera relativa al Fondo.

Lo anterior representa una gran área de oportunidad para la plataforma, ya que el compartir usuarios hacia el interior de la Dependencia puede generar incongruencias o alteraciones de la información, ajenas al titular de las cuentas de acceso pero atribuible a este por no existir más usuarios.

La entidad reporta información documentada para monitorear el desempeño de las aportaciones, y ésta posee parcialmente tres de las cinco características establecidas por los TaR.

III.4.3 Sobre los Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas

¿Las dependencias responsables del fondo cuentan con mecanismos documentados de transparencia y rendición de cuentas?



Para la EF, la SEED presenta en la carátula su página web (<http://educacion.durango.gob.mx/>), un acceso a un fichero denominado "Transparencia", que enlaza directamente al usuario al Portal Transparencia Durango, en su sección SEED, <http://transparencia.durango.gob.mx/info/seed>

En el portal de TD (<http://transparencia.durango.gob.mx/>), también se puede acceder directamente a la información de la SEED a través de la sección "Secretarías".

Una vez en el micro sitio de SEED en TD, se puede acceder a la ficha técnica de la Secretaría (misión, visión, estructura orgánica, directorio y trámites y servicios). En el mismo micro sitio se puede acceder a todos conceptos de transparencia aplicables para la SEED, de acuerdo a las fracciones de los artículos 65 y 66 de la LTAIPED.

Durante los últimos dos años, las UT de las distintas dependencias de la EF, han estado sujetas a una serie de cambios operativos y funcionales, relacionados a la actualización de los dos principales elementos normativos relacionados a las labores de transparencia: la LGTAIP, nueva ley publicada el día 4 de mayo de 2015, y la LTAIPED, ley publicada el 4 de mayo del 2016 que incluyó reformas y adiciones para su homologación con la LGTAIP. La primera dio a luz a la Plataforma Nacional de Transparencia el mes de mayo de 2016, además de todos los Lineamientos Técnicos Generales relativos a la aplicación de la ley. La segunda, publicada apenas el año anterior, aún se encuentra en proceso de instrumentación, y su mayor avance es la actualización del portal de Transparencia Durango, alineado a la nueva normativa.

Como producto de dichos cambios, la UT ahora es responsable solo de supervisar a las UA en relación a la captura de información relativa a sus obligaciones de transparencia, en cumplimiento a la normativa federal: plazos, calidades, estructura y contenidos. En lo relativo a la normativa local, la UT aún es responsable de recabar y capturar en los portales respectivos la información relativa a las obligaciones de transparencia, en cumplimiento a la normativa local: plazos, calidades, estructura y contenidos.

En lo que respecta a la veracidad de la información, la SEED y en su caso la SFA, junto con sus funcionarios públicos, son objeto de las sanciones que establece la normatividad vigente en relación a la manipulación, distorsión o falseo de la información pública.

Para el caso de la PNT, la información relativa a la EF en general y la relativa a la SEED en particular, puede consultarse a través del SIPOT (<http://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/sistema-portales>) el cual a su vez enlaza al usuario al portal de consulta pública del INAI (<http://consultapublicamx.inai.org.mx:8080/vut-web/>). La cantidad, calidad y fechas de actualización de la información de este portal federal de transparencia es equivalente al del portal local.

Para el caso específico de la normativa, se encuentra en el concepto Normatividad – Art. 65 Fracc I (fecha de última actualización - 2 de mayo del 2017). En dicho concepto (http://transparencia.durango.gob.mx/info/seed/normatividad_65_fr_i/2017) se puede descargar un reporte de formatos (archivo XLS), relativos a la normatividad aplicable a la SEED. Este reporte solo se encuentra disponible para el año 2017.

En dicho reporte no fue posible identificar parte de la normativa federal más relevante aplicable al FONE, como lo son la LCF, la LGCG y los LGOFONE. Por otro lado, en relación a las obligaciones de transparencia, no se encuentra tampoco listada dentro de la normativa vigente la LTAIPED.

En lo que respecta al PNT, no se encuentra publicada la normativa del FONE en lo particular, ni tampoco la normativa de la SEED en lo general.

En relación al monitoreo del desempeño del FONE para la EF, dentro de la página de TD no se han publicado para el ejercicio 2015, 2016 o 2017, estadísticas, indicadores o evaluaciones de programas relacionados al FONE. La consulta se realizó tanto en el micro sitio de SEED como en el de SFA, ya que ésta última dependencia es la responsable de la administración financiera y tributaria de la Hacienda Pública del Estado, de conformidad con el artículo 30 de la LOAPED.

Por otro lado, en el PNT tampoco aparecen datos sobre metas y objetivos de las áreas y sus programas, ni tampoco el cálculo de los indicadores de desempeño del fondo, para ninguno de los niveles de la MIR Federal.

Sin embargo, se logró identificar que en la página web de la SFA, dentro del micro sitio “Rendición de Cuentas” (<http://www.finanzasdurango.gob.mx/es/rendicionCuentas>), se encuentran dentro de la sección *Informes de Finanzas Públicas - Informes Trimestrales sobre los Recursos Federales Aplicados por el Estado y Municipios 2016* dos informes (Nivel Indicadores 4to Trimestre 2016 y Nivel Financiero Definitivo 2016), que presentan tanto el cálculo de los indicadores de nivel Propósito, Componente y Actividad de la MIR Federal (no hay información para el nivel Fin), como del uso del fondo con respecto a sus tres Pp.

La UT de la SEED es responsable de recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.

Los procedimientos de transparencia se alinean con lo estipulado por la normativa en el *Título Séptimo - Procedimientos De Acceso A La Información Pública* de la LGTAIP y el *Título Séptimo - Procedimiento De Acceso A La Información Pública* de la LTAIPED.

No se pudo evidenciar la existencia de manuales de procedimientos ni documentos de gestión formalmente establecidos y divulgados hacia el interior o exterior de la SEED, cuyo objetivo sea explicar la forma de recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información. Todo lo que existe en este apartado es la normativa federal y local, además de dos formatos oficiales y sus respectivos instructivos, que se pueden obtener a través del PNT (no se encuentran divulgados dentro de TD); estos son los denominados Recurso de Revisión y Solicitud de Acceso a la Información Pública.

En este respecto, una de las intenciones declaradas de la APF es centralizar todo el control y seguimiento de las solicitudes de acceso a la información a la PNT, para de ahí direccionar las que correspondan a la EF a lo que actualmente es el SSIED (<http://www.infomexdurango.gob.mx/>), desde donde su estatus podrá ser monitoreado por los ciudadanos y actualizado por los responsables de dar trámite. Sin embargo, a la fecha el control y seguimiento de las solicitudes pueden hacerse tanto en la PNT como en el SSIED.

Durante el ejercicio 2016, no se pudo evidenciar la existencia de ningún mecanismo de participación ciudadana, ejecutado o planeado, para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones del FONE en la EF, y hasta la fecha no se han definido aún mecanismos precisos, ni instrumentos y/o procedimientos formales que garanticen este tipo de participación.

Las dependencias responsables del fondo cuentan con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas parcialmente documentados, y solamente posee una de las características establecidas por los TdR.

III.5 ORIENTACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

III.5.1 Sobre la Documentación de los Resultados del Fondo

¿Cómo documenta la entidad federativa los resultados del fondo a nivel de Fin o Propósito?

No existe evidencia de que la EF haya documentado los resultados del FONE a nivel Fin y Propósito, haciendo uso de Evaluaciones o indicadores derivados de las MIR Estatales.

Sin embargo, cabe destacar que la EF documenta información relativa a la calidad de los servicios de educación básica y normal en la entidad, así como distintos indicadores de interés en relación a dichos servicios.

Por otra parte, la SEED también ha documentado una MIR Estatal para los servicios de educación básica, que a pesar de no ser vinculante con el FONE de forma explícita, guarda una similitud importante en su resumen narrativo a nivel Fin con aquel presentado dentro de la MIR Federal, ya que ambas hablan de “contribuir a asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población” (SEP, 2016). En relación a los dos indicadores estatales definidos a nivel Fin para la MIR Estatal de educación básica, estos también guardan similitud con cuatro indicadores a nivel Fin para la MIR Federal:

- Indicadores a nivel Fin para la MIR Estatal (Educación Básica): Porcentaje de estudiantes evaluados por PLANEA que obtienen el nivel de dominio III o IV en lenguaje/comunicación y en matemáticas, en educación básica.
- Indicadores a nivel Fin para la MIR Federal (Pp I013): Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo mayor al nivel I en las áreas de competencia de lenguaje/comunicación y matemáticas, evaluados por PLANEA en educación básica nivel primaria y nivel secundaria.

Cabe destacar que los indicadores mencionados a nivel federal, son solo 4 de los 22 definidos a nivel Fin. Por otro lado, para los dos indicadores mencionados de la MIR Estatal, la EF superó el 80% de la meta establecida (de acuerdo al reporte de Información Estadística Relevante presentada por la SEED en el PNT, la meta no se superó, sin embargo dichos indicadores están mal calculados; para más detalles sobre los indicadores de la MIR Estatal, consultar el Anexo 4 - Tabla 17).

En lo que respecta a la MIR Federal del programa presupuestario I013, correspondiente al FONE, se encontró evidencia a través de la SFA, que se estaban documentando algunos de los indicadores de desempeño del fondo en el documento denominado Nivel Indicadores 4to. Trimestre 2016 (SFA, 2016). En seguida se presentan las precisiones:

1. **Nivel Actividad.** Para los indicadores de este nivel (3 en total), 3 tienen capturada la *Meta* incorrectamente, sin embargo cabe mencionar que la MIR Federal no establece metas para estos indicadores; con respecto al *Realizado en el Periodo*, 3 están calculados pero carecen de consistencia; con respecto al *% de Avance*, 3 están calculados correctamente, sin embargo su *Meta* está mal capturada.
2. **Nivel Componente.** Para los indicadores de este nivel (3 en total), 3 tienen capturada la *Meta* incorrectamente, sin embargo cabe mencionar que la MIR Federal no establece metas para estos indicadores; con respecto al *Realizado en el Periodo*, 2 están calculados pero carecen de consistencia y 1 no presenta información; con respecto al *% de Avance*, 2 están calculados correctamente, sin embargo su *Meta* está mal capturada, mientras que el indicador restante no posee cálculo, puesto que no muestra un avance.
3. **Nivel Propósito.** Para los indicadores de este nivel (2 en total), 2 tienen capturada la *Meta* incorrectamente, sin embargo cabe mencionar que la MIR Federal no establece metas para estos indicadores; con respecto al *Realizado en el Periodo*, 2 están calculados pero carecen de consistencia; con respecto al *% de Avance*, 2 están calculados correctamente, sin embargo su *Meta* está mal capturada.
4. **Nivel Fin.** Para los indicadores de este nivel (22 en total), 22 no tienen capturada la *Meta*, sin embargo cabe mencionar que la MIR Federal no establece meta para ninguno de estos indicadores; con respecto al *Realizado en el Periodo*, ninguno presenta información; con respecto al *% de Avance*, éste no se puede calcular debido a que no hay metas para el indicador. Es importante recalcar que las frecuencias de cálculo para 18 de estos indicadores son cuatrienales (aquellos vinculados a la prueba EXCALE), mientras que el de los otros 4 es bienal (los vinculados a la prueba PLANEA).

Para la MIR Federal, todos los indicadores de nivel Actividad, Componente y Propósito poseen una frecuencia de medición anual. En relación a todas las metas mal capturadas, la EF estuvo señalando como metas los mismos valores correspondientes al *Realizado en el Periodo*, para cada variable. Esta decisión, aunque arbitraria, responde a la falta de metas para indicadores federales del Pp I013 (para más detalles sobre la MIR Federal, consultar el Anexo 4 – Tabla 16).

Por otro lado, se presume que todos los indicadores calculados son incorrectos, debido a que estos figuran sin cambios en todos los reportes trimestrales (son idénticos para cada reporte trimestral, del primero al cuarto), además de que, en el caso de los cinco indicadores a nivel Propósito y Componente (eficiencia terminal en primaria/secundaria y cobertura preescolar/primaria/secundaria), el cálculo de la entidad no coincide con aquel que presenta la SEP en el informe de *Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016*; cabe mencionar que para el caso de los indicadores de nivel Propósito, estos guardan similitudes con los indicadores del informe mencionado para el Ciclo Escolar 2014-2015. Además, no se encontró evidencia sobre la documentación de los indicadores de la MIR Federal en la EF para el año 2015.

Habiendo hecho la observación al Departamento de Estadística y Sistemas de Información, éste se prestó para recalcular los indicadores del periodo para la MIR Federal. En este ejercicio de recálculo se observó que:

- No se calcularon los indicadores de nivel Fin.
- Los indicadores de nivel Propósito y Componente difirieron con los del cálculo original y con los del informe de *Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016*.
- Los indicadores de nivel Actividad difirieron con los del cálculo original.

En base a la información presentada en los párrafos anteriores, se determina que la EF no documentó correctamente los resultados del fondo a nivel Actividad, Componente y Propósito de la MIR Federal, mientras que los resultados a nivel Fin no fueron documentados en absoluto. Sin embargo, es importante recalcar que la misma MIR Federal posee importantes errores de diseño (ver Anexo 4).

III.5.2 Sobre los Resultados del Fondo

De acuerdo con los indicadores federales, y en su caso con los indicadores estatales, ¿cuáles han sido los resultados del fondo en la entidad federativa?



No se pudo evidenciar la documentación correcta y sistemática de los indicadores de la MIR Federal para ejercicio 2016 ni tampoco para el 2015.

Sin embargo, en este punto es importante recalcar lo siguiente:

1. Ningún indicador en la MIR Federal incluye metas, en ningún nivel de la misma.
2. Los indicadores de nivel Fin de la MIR Federal adolecen de errores de diseño:
 - a. Los indicadores vinculados a la prueba PLANEA, sugieren una frecuencia de revisión Bianual, siendo que la prueba es suministrada con una frecuencia anual desde 2015, año en que remplazo a la prueba ENLACE.
 - b. Los indicadores vinculados a la prueba EXCALE, aunque correctos en frecuencia (la prueba se aplica cada cuatro años), están vinculados a los datos de las penúltimas pruebas aplicadas, datos que se acercan ya a los 10 años de antigüedad, mientras que omiten por completo los resultados de las pruebas más recientes.

Por otro lado, tampoco existe una MIR Estatal vinculante al FONE, mientras que los indicadores locales que guardan vínculos estrechos con los federales están mal calculados, además de que no son consistentes en sus metas entre los diferentes reportes presentados para el ejercicio. Además, los resúmenes narrativos de los indicadores, y los indicadores por sí mismos, parecen no guardar una correcta relación:

1. Resumen narrativo de FIN: "Contribuir a asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población, mediante contribuir al bienestar e inclusión social con participación ciudadana". La segunda parte del resumen narrativo, que expone los medios para lograr el objetivo, no guardan un vínculo con los indicadores, relacionados a los resultados de la prueba PLANEA.
2. Resumen narrativo de PROPÓSITO: "Los alumnos de educación inicial y básica reciben servicios educativos de calidad". El resumen narrativo parece no tener relación con el indicador de medición, que es la *Eficiencia Terminal*.

Por otro lado, la SEED y la SEP han fallado en proveer al público en general información "comprensible, accesible y oportuna" (FMI, 2000), en relación no solo a los indicadores de desempeño del programa, sino de los datos necesarios para calcularlos.

Los indicadores para medir el logro de los objetivos de Fin y de Propósito de la MIR Federal no tienen información, o presentan información inconsistente o errónea.

III.5.3 Sobre Otras Evaluaciones Externas

En caso de que la entidad federativa cuente con evaluaciones externas del fondo que permitan identificar hallazgos relacionados con el Fin y/o Propósito, ¿cuáles son los resultados de las evaluaciones?

A la fecha, la EF nunca había sido objeto de una evaluación externa que tuviera como finalidad valorar el desempeño del FONE en la entidad, bajo ninguna perspectiva.

Lo anterior se pudo avalar mediante las entrevistas ejecutadas, así como la falta de evidencia documental relativa a este tipo de evaluaciones.

III.5.4 Sobre la Evaluación de la Calidad de la Educación

¿La entidad federativa cuenta con instrumentos para evaluar la calidad de la educación de acuerdo con las dimensiones de suficiencia y eficiencia del Sistema de Indicadores Educativos a los cuales el fondo puede contribuir?



En cumplimiento con lo establecido por la CPEUM, la LGE, la LGSPD, la LINEE, la LSNIIEG y la LEED, la EF a través de la SEED y en coordinación con la SEP, el INEE y la Coordinación Nacional del SPD, cuenta con instrumentos documentados para:

- Recopilar el perfil de los docentes y el perfil de directivos,
- Recopilar información relativa a la caracterización de la infraestructura física de las escuelas públicas de educación básica.
- Recopilar el detalle del gasto en educación básica del estado.
- Evaluar el desempeño de los docentes.
- Evaluar la calidad y suficiencia del sistema educativo.

Cabe mencionar que los instrumentos que tienen fines de evaluación son diseñados por organismos federales y su alcance es a nivel nacional.

Por otro lado, los instrumentos que tienen fines recopilatorios, aunque en su gran mayoría son diseñados también por organismos federales y su alcance es a nivel nacional, existen algunos como el formato de "Concentrado de Escuela", que son diseños locales pensados en los requerimientos específicos de la federación.

En lo que respecta a las características de los instrumentos, se evidenció lo siguiente:

- a. Medio de aplicación. La gran mayoría se hace vía electrónica, sin embargo algunos documentos se oficializan en formato impreso.
- b. Rigor científico. Los instrumentos, y los procesos de análisis de información son diseñados y ejecutados por evaluadores certificados del INEE o analistas estadísticos adscritos a la INEGI y la SEP, que se encargan de publicar en portales oficiales las metodologías de diseño de los instrumentos y que son sometidas a comités de expertos para su valoración.
- c. Frecuencia de la aplicación. Existen diferentes frecuencias de aplicación para los instrumentos, pero la gran mayoría se aplican con una base anual o bianual (una al inicio del ciclo escolar y otra al final); sin embargo existen otras como la prueba EXCALE que se aplican cada cuatro años.
- d. Herramientas de análisis de los datos. El análisis lo hace la federación a través de evaluadores certificados y analistas estadísticos, los cuales se encargan de publicar en portales oficiales las metodologías y herramientas de análisis de la información, y que son sometidas a comités de expertos para su valoración.
- e. Representatividad de los resultados. Para la recopilación de información sobre planteles, docentes y alumnos, la información que se recopila es censal y alcanza a toda la población; para la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño del personal docente y la calidad de la educación, el INEE y la Coordinación Nacional del SPD definen la muestra de alumnos a evaluar, mientras que en el caso de los maestros, el mismo Instituto define las

características de los sujetos de evaluación, los cuales son sometidos a un proceso de insaculación para su selección.

La EF no es ajena a la resistencia que han encontrado las nuevas reformas en materia de educación desde el año 2013 a nivel nacional, sin embargo, el personal de la SEED familiarizado con los instrumentos de evaluación, ha reconocido que estos tienen importantes áreas de oportunidad, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de los profesores, siendo las principales las siguientes:

- La EF recibe poca o nula retroalimentación efectiva, con respecto a los resultados de las evaluaciones docentes, por parte del INEE y la Coordinación Nacional del SPD.
- La evaluación docente no contempla observación en campo, y aunque hay conciencia sobre la complejidad logística de hacer este tipo de observaciones, se considera que deberían contemplarse bajo ciertas circunstancias.
- La pertinencia de los instrumentos, y sus constantes cambios que, en más de una ocasión, han provocado la anulación de los resultados de exámenes previos, con la consecuente molestia

En relación a los instrumentos de evaluación de la calidad y logro escolar, se concluyó en base a la investigación documental realizada que las pruebas PLANEA (aplicadas desde 2015), al ser de reciente creación al remplazar a la prueba ENLACE, aún están siendo sujeto de evaluación en relación a su impacto en la toma de decisiones. Con respecto a las pruebas EXCALE (aplicadas desde 2005), algunos estudios han determinado que tienen la virtud de evaluar “periódicamente el aprendizaje de los estudiantes de manera válida, confiable y estable, pero sus resultados tuvieron poca visibilidad social e insuficiente presencia en la toma de decisiones de política educativa” (INEE 2015).

Adicionalmente, por medio de la revisión documental efectuada, se pudo observar que el INEE ha carecido de agilidad a la hora de publicar los resultados de las pruebas y los indicadores educativos nacionales y de las entidades federativas, ya que hasta la fecha la mayor parte de las bases de datos e informes incluyen en sus publicaciones más reciente información del ciclo escolar 2014-2015.

Para la evaluación del presente ítem, no se encontró evidencia del trabajo realizado por el IEEED con respecto a la evaluación de la calidad de la educación.

La entidad cuenta con instrumentos para evaluar la calidad de la educación y tienen todas las características establecidas en los TdR.

IV. CONCLUSIONES

IV.1 EL FONE Y SU ESTRATEGIA A NIVEL FEDERAL

La Reforma Educativa, tiene como objetivo central el mejorar la calidad de la educación en México. Debido a lo anterior, la APF diseñó nuevos mecanismos no solo encaminados a medir y mejorar la calidad de los maestros y de la educación que se imparte, sino también a medir y mejorar la calidad del gasto en el sector educativo en el país.

Uno de estos mecanismos fue el FONE, el cual busca eliminar algunas de las debilidades del FAEB, que fueron resultado no solo de la descentralización en el pago de la nómina educativa, sino también de algunos errores de concepto que no estaban permitiendo a la APF garantizar la calidad en el gasto del sector educativo.

Algunas de las debilidades del FAEB estuvieron permitiendo la proliferación durante años de las siguientes situaciones:

- I. Premiar a entidades que destinaban más recursos propios a la educación, aspecto que era contrario al propósito de apoyar más a los estados con mayor rezago educativo.
- II. La proliferación de la venta de plazas y del fenómeno de los "aviadores".
- III. La doble negociación salarial (federal y estatal) y la influencia del magisterio local en el cálculo de las necesidades financieras de las entidades.

El FONE, por su parte, centró su atención en eliminar estas debilidades del FAEB, a través de:

- I. Una negociación salarial única, basada en los avances de la calidad educativa.
- II. Una asignación de recursos para gastos de operación basada en la matrícula potencial de las entidades.
- III. Centralizar los procesos de pago y validación de nómina.

A lo anterior, se sumaron una serie de metodologías y herramientas encaminadas a instrumentar el FONE y a la Reforma Educativa, siendo algunas de las más destacadas lo es el SIGED, el SPD y la nueva Evaluación Docente, y las pruebas PLANEA.

Sin embargo, muchos de estos cambios generaron a su vez nuevos retos, entre los que se destacan los siguientes:

- I. Procedimientos sumamente lentos para la creación, cancelación-creación, conversión, reubicación, transferencia, cambio de centro de trabajo y promoción, relativas a plazas federalizadas, así como cualquier otro procedimiento de actualización individual de retribuciones, traducido en malestar para el personal que ve sus pagos retrasados.
- II. La necesidad de crear el Pp I014 para cubrir los pagos por concepto de servicios personales a plazas subsidiadas a las EF, programa que a la fecha no se sujetó de una revisión en los términos que amerita el tipo de gasto.

- III. La falta de reglas de operación más precisas para el Pp I015 y la desaparición del Capítulo 5000 dentro de las mismas, lo que ha obligado a las entidades a asumir ciertos gastos y apoyos que anteriormente eran absorbidos por el FAEB.
- IV. La necesidad de crear el Pp I016 *Fondo de Compensación* para compensar a las entidades que vieron reducido significativamente su presupuesto del FONE con respecto al FAEB, y que a la fecha sigue beneficiando a un reducido número de entidades, sin que existe una normativa precisa sobre el correcto uso de dichos recursos.
- V. El rechazo de la Evaluación Docente por ciertos sectores del magisterio, y demandas salariales superiores a los alcanzados en la negociación única, traduciéndose esto en presiones sobre los gobiernos estatales.
- VI. La fusión y modificación de múltiples programas, así el gasto educativo “se ha venido desvinculando progresivamente de sus objetivos, metas e indicadores de diversos programas, debido a la menor asignación de recursos” (INEE, 2016), además de que se “distribuyen recursos preferentemente en el medio urbano, a costa del medio rural, mecanismos que [...] deben ser sujetos a revisión, debido a las evidentes asimetrías en los resultados educativos por entidades, pues es evidente que los desempeños más pobres corresponden con la población en contexto de miseria” (INEE, 2016).

Lo anterior, pone frente a la EF grandes retos que definitivamente quedan fuera de su alcance, lo que la obligan a compensar las debilidades del fondo a nivel federal con fortalezas internas relativas a la planeación, asignación, seguimiento y evaluación del fondo.

IV.2 ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA PARA LA ENTIDAD

Para algunas de las personas entrevistadas durante la presente evaluación, el FONE ha convertido a la EF en solo un instrumento de ejecución de labores administrativas, restándole así su capacidad para tomar decisiones relevantes con respecto a los recursos del Fondo, además de que ha desdibujado la figura patronal de la localidad ante el personal que ahora es pagado directamente por la APF.

Independientemente de la percepción del personal, la realidad es que el FONE le restó a la EF un sin número de facultades para llevarlas de vuelta a la federación. Lo anterior se ha traducido en procesos y mecanismos operativos más lentos que han terminado impactando a los beneficiarios finales de los recursos federales, ocasionando presiones y problemáticas a la EF que si bien en ocasiones no van más allá de carga de trabajo excesiva, también se han llegado a convertir en manifestaciones que perjudican incluso a la sociedad civil.

Además, la desaparición del Capítulo 5000 en las reglas de operación del FONE ha ejercido mayor presión financiera sobre la EF, a la vez que la cantidad de recursos asignados a sido incapaz de impulsar algunas de las tácticas de la Reforma Educativa, encaminadas a mejorar la calidad de la educación, como el robustecimiento de las nuevas Estructuras Ocupacionales.

Aun así, prevalecen hacia el interior de la EF importantes ASM que de ser capitalizados correctamente, no solo le permitirán a la entidad hacer un trabajo de gestión más eficiente, sino que le proporcionarán argumentos ante la APF para, eventualmente, generar mejoras sustantivas al FONE en materia de reglas de operación y asignación de presupuestos.

En la siguiente tabla se presentan, de manera resumida los ASM relativos al FONE en la EF:

Apartado	Fortalezas/ Oportunidades	Debilidades/ Amenazas	Recomendaciones	Valoración General
1. Contribución y destino	La dependencia produce de forma sistemática información útil para la generación de diagnósticos, además de que ya los ejecuta para ámbitos específicos de la planeación / Existe disponibilidad de herramientas federales para generar información útil para la planeación.	La dependencia no cuenta con un documento diagnóstico integrado, que incluye todas las características idóneas, además de que carece de integración y agilidad administrativa para generar informes sobre los destinos del Fondo / El no poseer documentos diagnósticos las características idóneas, no aseguran la eficiencia ni la eficacia en el uso de los recursos del Fondo, por lo menos en lo que respecta a los Gastos de Operación.	<i>Diseñar e implementar un modelo de diagnóstico integrado, que posea todas las características idóneas establecidas; además, trabajar proactivamente en la integración y agilización administrativa para la generación de información relevante para la ejecución de los ejercicios diagnósticos. Lo anterior mejorará la eficiencia, la eficacia y la honradez en el uso de los recursos.</i>	1.0 de 4.0
2. Gestión y operación	El personal posee conocimiento empírico suficiente para mantener la operatividad del Fondo y de los procesos que lo involucran en un nivel adecuado de productividad / La APF ha hecho un trabajo exhaustivo de documentación de los procesos federales relativos al Fondo, además de que ha puesto al alcance de los usuarios numerosas herramientas de gestión.	La Dependencia no cuenta con procedimientos documentados, estandarizados, sistematizados y difundidos hacia el interior, que operen de forma institucionalizada y que permitan a las UA responsables implementar prácticas de aseguramiento y control de calidad en los procesos / Los procesos centralizados por parte de la APF se han vuelto ineficientes, lo	<i>Diseñar, implementar, estandarizar, documentar y dar difusión de los procesos internos de la gestión del Fondo, con la finalidad de reducir el impacto de la ineficiencia Federal; por otro lado, lo anterior permitirá eliminar el empirismo y reducir la curva de aprendizaje de otros usuarios.</i>	0.0 de 4.0

3. Generación de información y rendición de cuentas	La Dependencia recolecta información robusta y útil para labores de planeación, asignación y seguimiento de los recursos del Fondo, y es suficientemente homogénea y desagregada como para monitorear el desempeño del Fondo / La APF ha hecho un trabajo sólido al proporcionar a las entidades de plataformas tecnológicas para agrupar, generar y proveer de información útil a las mismas entidades sobre el sistema educativo y FONE.	que ha extendido la duración total de los procesos de gestión del Fondo, en perjuicio de los usuarios y beneficiarios locales. Parte de la información que la EF provee a las plataformas federales de gestión y transparencia con respecto al fondo, es incompleta, incongruente, incorrecta o no está actualizada, además, la Dependencia no posee mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones del Fondo / El proveer información incompleta, incorrecta, incongruente o desactualizada, no le permite a la Dependencia tener una apreciación objetiva del desempeño del Fondo, lo que la puede llevar a cometer errores de planeación y evaluación.	<i>Establecer procedimientos y mecanismos de aseguramiento y control de la calidad de la información que las Dependencias proveen a las plataformas con respecto al FONE, para garantizar que es congruente, correcta y está actualizada. Además, diseñar e implementar mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones.</i>	2.3 de 4.0
4. Orientación y medición de resultados	La Dependencia posee MIR Estatales que, aunque no son vinculantes con el FONE, pueden ser utilizadas de plataforma para el diseño de una MIR Estatal para el FONE, además de que se cuenta con información suficiente para evaluar el desempeño del Fondo en la EF / La APF ha diseñado instrumentos,	La EF no calcula ni documenta de forma correcta los indicadores de desempeño del Fondo, además de que carece de indicadores y metas locales para hacerlo; por otro lado, en la práctica la postura de la Dependencia ante evaluaciones externas del Fondo es indiferente / La APF ha fallado en la definición de metas	<i>Diseñar una MIR Estatal vinculante con el Fondo, que contenga indicadores locales con metas trazables, que le permitan a la Dependencia evaluar el desempeño del Fondo de forma paralela e independiente a los indicadores federales, además de diseñar mecanismos que garanticen el correcto y oportuno cálculo de</i>	2.0 de 4.0

	herramientas e indicadores robustos para evaluar el desempeño del FONE.	para todos los niveles de la MIR Federal del FONE, además de que los indicadores a nivel Fin poseen errores de diseño, lo que no le proporciona a la EF un marco de referencia para la comparación o el cumplimiento de los objetivos federales.	éstos últimos. Por otro lado, concientizar al personal de los beneficios y ventajas de los ejercicios de evaluación externa, así como institucionalizarlos y establecer una frecuencia para los mismos.	
5, Fondo	Los nuevos mecanismos de administración y seguimiento del FONE, le dan mayor trazabilidad y control a la aplicación de los programas presupuestarios que lo integran, además de que generan cantidades significativas de información relevante / Al ser un Fondo relativamente joven, aún no posee una inercia que le impida hacer cambios significativos en su estructura o lineamientos.	Al ser un Fondo relativamente joven, aún es aquejado por procesos ineficientes, además de que la desaparición del Capítulo 5000, ha generado más presión en las finanzas locales, y ha reducido el impacto del Fondo en el sistema educativo. Por otro lado, la ASF ha fallado en la definición de indicadores y metas comparables para el FONE, sin mencionar que la información disponible al público es limitada y está desactualizada, careciendo también de claridad, oportunidad y contexto. / La baja popularidad de la Reforma Educativa en algunos sectores del magisterio, así como algunas de las debilidades propias del Fondo, han generado suma presión social y financiera en la entidad, que no le han permitido abordar de forma efectiva algunos de los retos educativos locales.	<i>Trabajar de forma intensiva en el ámbito local, para la mejora de procesos, la eficiencia/eficacia presupuestal y la difusión de información relativa al Fondo, esto para paliar de manera marginal algunas de las debilidades más significativas del FONE en su nivel de diseño federal. Además, utilizar los medios de representación de la EF ante la APF, para retroalimentar e impulsar cambios positivos en el Fondo.</i>	1.3 de 4.0

TABLA 10. ASM para el FONE en la EF; en cuanto a la valoración general, más es mejor (máximo 4, mínimo 0)

Fuente. Elaboración propia.

IV.4 COMENTARIOS FINALES

El FONE posee importantes áreas de oportunidad, y a pesar de que la presente evaluación tiene como objeto de estudio a la EF, la realidad es que el quehacer de la mejora del Fondo y del mismo sistema educativo está en manos tanto de la APF como de la administración local.

De forma definitiva, el FONE es el programa presupuestario más cuantioso y más complejo dentro del Ramo 33, y que sin embargo sigue sujeto a una gran cantidad de oportunidades en lo que respecta a la EF y la APF.

Lo anterior se ve reflejado en la presente evaluación, que más allá de ser un documento indagatorio o una mera práctica crítica, tiene como única finalidad proveer a la EF y a la SEED de información relevante para la mejora continua, garantizando así que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente, eficaz y honrada.

Finalmente, la intención es mejorar y la mejora implica cambios.

Experimente el poder del cambio®.

ANEXO "A"

ANEXO 1. "Destino de las aportaciones en la entidad federativa"

Capítulo de Gasto	Aprobado	Modificado (a)	Ejercido (b)	Ef. Presup. (b/a)
1000 Servicios personales	\$6,579,358,081	\$6,501,638,537	\$6,491,913,834	99.9%
1100 remuneraciones al personal de carácter permanente	\$3,297,090,409	\$2,950,312,495	\$2,950,164,440	100.0%
1200 remuneraciones al personal de carácter transitorio	\$-	\$-	\$-	-
1300 remuneraciones adicionales y especiales	\$1,014,172,158	\$933,468,699	\$933,468,661	100.0%
1400 seguridad social	\$600,757,848	\$595,592,992	\$595,588,557	100.0%
1500 otras prestaciones sociales y económicas	\$423,323,332	\$1,212,269,270	\$1,202,706,133	99.2%
1600 provisiones	\$488,406,160	\$-	\$-	-
1700 pago de estímulos a servidores públicos	\$755,608,174	\$809,995,080	\$809,986,042	100.0%
2000 Materiales y suministros	\$62,965,620	\$67,267,200	\$66,161,288	98.4%
2100 materiales de admón., emisión de docs. y art. oficiales	\$13,759,314	\$12,845,859	\$12,523,965	97.5%
2200 alimentos y utensilios	\$24,920,310	\$24,725,884	\$24,606,337	99.5%
2300 mat. primas y mat. de producción y comercialización	\$15,000	\$21,800	\$20,829	95.5%
2400 materiales y artículos de construcción y de reparación	\$5,439,048	\$10,548,222	\$10,460,159	99.2%
2500 productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	\$168,424	\$1,179,303	\$1,147,528	97.3%
2600 combustibles, lubricantes y aditivos	\$15,235,956	\$12,322,992	\$11,982,130	97.2%
2700 vestuario, blancos, prendas de protección y art. dpvos.	\$2,415,954	\$4,281,662	\$4,168,296	97.4%
2900 herramientas, refacciones y accesorios menores	\$1,011,614	\$1,341,477	\$1,252,044	93.3%
3000 Servicios generales	\$94,524,434	\$111,477,666	\$110,334,594	99.0%
3100 servicios básicos	\$52,580,234	\$59,440,412	\$59,346,822	99.8%
3200 servicios de arrendamiento	\$6,250,174	\$6,050,804	\$5,948,316	98.3%
3300 servicios prof., científicos, técnicos y otros servicios	\$5,826,615	\$6,735,470	\$6,566,222	97.5%
3400 servicios financieros, bancarios y comerciales	\$1,748,432	\$1,373,421	\$1,371,958	99.9%

3500 serv. de instalación, reparación, mtto. y conservación	\$2,948,761	\$12,720,355	\$12,623,871	99.2%
3600 servicios de comunicación social y publicidad	\$944,372	\$882,698	\$882,695	100.0%
3700 servicios de traslado y viáticos	\$7,745,456	\$6,709,817	\$6,109,962	91.1%
3800 servicios oficiales	\$3,980,390	\$2,499,827	\$2,422,975	96.9%
3900 otros servicios generales	\$12,500,000	\$15,064,862	\$15,061,773	100.0%
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$620,670,328	\$526,312,951	\$526,156,057	100.0%
4100 transferencias internas y asignaciones al sector publico	\$599,258,622	\$526,156,057	\$526,156,057	100.0%
4400 ayudas sociales	\$21,411,706	\$156,894	\$-	0.0%
TOTAL GENERAL	\$7,357,518,463	\$7,206,696,355	\$7,194,565,773	99.8%

TABLA 11. Presupuesto del fondo en 2016 por Capítulo de Gasto. A pesar de que la APF solo autoriza la aplicación del FONE a los Capítulos de Gasto 1000, 2000 y 3000, la ASF ha señalado que los egresos correspondientes al Pp I014 deben ser registrados en el Capítulo 4000.

Nivel Educativo	Tipo de Servicio o Modelo Educativo	Ejercido
Preescolar	CENDI	\$68,726,227.07
	General	\$692,759,566.13
	Indígena	\$-
	Comunitario	\$-
	Subtotal Preescolar (a)	\$761,485,793.20
Primaria	General	\$2,507,046,927.40
	Indígena	\$-
	Comunitario	\$-
	Subtotal Primaria (b)	\$2,507,046,927.40
Secundaria	General	\$537,207,537.84
	Técnica	\$1,057,487,044.40
	Telesecundaria	\$526,156,057.49
	Comunitaria	\$-

	Para Trabajadores	\$-
	Subtotal Secundaria (c)	\$2,120,850,639.73
Normal	Normal	\$151,733,121.70
	Subtotal Normal (d)	\$151,733,121.70
	TOTAL GENERAL (a+b+c+d)	\$5,541,116,482.03

TABLA 12. Presupuesto ejercido del fondo en 2016 por nivel educativo. De acuerdo a la Dirección de Administración y Finanzas, la presente tabla incluye solamente los gastos por nivel educativo, y por ello no cuadra con el Total General de la Tabla 11.

Municipio	Preescolar	Primaria	Secundaria	Normal	Total
001. CANATLÁN	\$16,064,450.91	\$72,147,252.60	\$37,299,121.84	\$64,735,873.54	\$190,246,698.89
002. CANELAS	\$318,078.71	\$12,114,385.36	\$1,710,333.95	\$-	\$14,142,798.02
003. CON. DE COMONFORT	\$1,522,029.66	\$5,696,480.57	\$2,697,576.76	\$-	\$9,916,086.99
004. CUENCAMÉ	\$15,855,306.82	\$76,988,350.42	\$36,951,377.93	\$-	\$129,795,035.17
005. DURANGO	\$296,508,602.50	\$683,000,181.24	\$1,068,887,143.02	\$46,558,957.23	\$2,094,954,883.99
006. GRAL. SIMÓN BOLÍVAR	\$4,714,829.57	\$15,834,594.79	\$4,739,869.54	\$-	\$25,289,293.90
007. GÓMEZ PALACIO	\$159,804,507.50	\$403,994,696.72	\$288,573,886.58	\$2,338,738.50	\$854,711,829.30
008. GUADALUPE VICTORIA	\$20,855,773.42	\$67,004,349.44	\$42,275,844.89	\$469,680.50	\$130,605,648.25
009. GUANACEVÍ	\$3,673,150.15	\$22,762,500.40	\$10,733,486.34	\$-	\$37,169,136.89
010. HIDALGO	\$2,553,111.26	\$11,394,855.98	\$10,153,455.19	\$-	\$24,101,422.43
011. INDÉ	\$1,563,047.04	\$13,028,911.04	\$4,101,219.74	\$-	\$18,693,177.82
012. LERDO	\$72,692,118.88	\$177,572,579.22	\$119,722,279.96	\$2,048,065.69	\$372,035,043.75
013. MAPIMÍ	\$10,497,624.34	\$30,276,840.74	\$25,673,181.21	\$-	\$66,447,646.29
014. MEZQUITAL	\$2,253,964.00	\$6,650,010.03	\$38,868,837.03	\$-	\$47,772,811.06
015. NAZAS	\$5,615,172.89	\$18,080,293.42	\$16,893,516.89	\$-	\$40,588,983.20
016. NOMBRE DE DIOS	\$8,153,936.18	\$47,320,687.86	\$32,303,805.81	\$-	\$87,778,429.85
017. OCAMPO	\$6,683,741.62	\$26,802,817.93	\$14,225,618.34	\$-	\$47,712,177.89
018. EL ORO	\$7,354,980.38	\$35,183,100.05	\$19,501,582.34	\$34,280,181.15	\$96,319,843.92

019. OTÁEZ	\$526,103.78	\$15,222,145.39	\$-	\$-	\$15,748,249.17
020. PÁNUCO DE CORONADO	\$6,050,631.71	\$21,244,258.10	\$13,390,901.52	\$-	\$40,685,791.33
021. PEÑÓN BLANCO	\$5,390,331.18	\$21,222,108.58	\$12,323,334.43	\$-	\$38,935,774.19
022. POANAS	\$13,414,797.34	\$47,528,520.83	\$31,343,527.87	\$-	\$92,286,846.04
023. PUEBLO NUEVO	\$16,408,941.44	\$108,637,630.66	\$31,402,364.70	\$-	\$156,448,936.80
024. RODEO	\$7,957,833.36	\$24,291,589.51	\$18,306,106.05	\$-	\$50,555,528.92
025. SAN BERNARDO	\$395,956.41	\$9,521,834.09	\$5,180,813.15	\$-	\$15,098,603.65
026. SAN DIMAS	\$6,833,104.33	\$63,807,635.52	\$18,828,984.98	\$-	\$89,469,724.83
027. SAN JUAN DE GPE.	\$1,204,558.08	\$11,858,647.52	\$5,083,043.98	\$-	\$18,146,249.58
028. SAN JUAN DEL RÍO	\$4,200,103.67	\$21,894,945.96	\$18,897,350.19	\$-	\$44,992,399.82
029. SAN LUIS DEL CORDERO	\$390,599.90	\$-	\$5,333,770.20	\$-	\$5,724,370.10
030. SAN PEDRO DEL GALLO	\$193,700.72	\$-	\$-	\$-	\$193,700.72
031. SANTA CLARA	\$1,619,031.40	\$963,361.15	\$5,467,046.47	\$-	\$8,049,439.02
032. SANTIAGO PAPASQ.	\$16,167,635.26	\$135,800,831.91	\$40,244,974.68	\$474,706.21	\$192,688,148.06
033. SÚCHIL	\$3,371,751.96	\$17,516,851.07	\$9,014,545.51	\$-	\$29,903,148.54
034. TAMAZULA	\$2,831,019.28	\$98,550,636.38	\$20,748,857.69	\$-	\$122,130,513.35
035. TEPEHUANES	\$3,617,966.77	\$40,116,059.63	\$10,411,469.81	\$-	\$54,145,496.21
036. TLAHUALILO	\$10,974,225.34	\$40,186,024.43	\$30,980,449.59	\$416,819.28	\$82,557,518.64
037. TOPIA	\$2,494,220.78	\$16,342,221.44	\$4,278,073.73	\$-	\$23,114,515.95
038. VICENTE GUERRERO	\$9,209,841.51	\$30,776,154.44	\$27,749,890.53	\$322,609.07	\$68,058,495.55
039. NUEVO IDEAL	\$11,549,013.15	\$55,712,582.98	\$36,552,997.29	\$87,490.53	\$103,902,083.95
TOTAL GENERAL	\$761,485,793.20	\$2,507,046,927.40	\$2,120,850,639.73	\$151,733,121.70	\$5,541,116,482.03

TABLA 13. Presupuesto ejercido del fondo en 2016 por distribución geográfica. De acuerdo a la Dirección de Administración y Finanzas, la presente tabla incluye solamente los gastos por nivel educativo, y por ello no cuadra con el Total General de la Tabla 11.

ANEXO 2. “Concurrencia de recursos en la entidad”

Orden de Gobierno	Fuente de Financiamiento	Presupuesto ejercido en año fiscal evaluado de la fuente de financiamiento por capítulo de gasto				Total (1000+2000+3000+4000)	Justificación de la fuente de financiamiento seleccionada
		1000	2000	3000	4000		
Federal	FONE	\$6,491,913,834	\$ 66,161,288	\$ 110,334,594	\$ 526,156,057	\$7,194,565,773	De acuerdo a la SEED, los recursos del FONE fueron suficientes para cumplir con las atribuciones de la EF, de acuerdo a la LCF.
	Sub. Federal (a)	\$6,491,913,834	\$ 66,161,288	\$ 110,334,594	\$ 526,156,057	\$7,194,565,773	
Estatad	n/a	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Sub. Estatal (b)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros Recursos	n/a	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Sub. Otros (c)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL (a+b+c)		\$6,491,913,834	\$ 66,161,288	\$ 110,334,594	\$ 526,156,057	\$7,194,565,773	

TABLA 14. Fuentes de financiamiento de la EF para el cumplimiento de sus atribuciones en materia educativa durante el ejercicio 2016, de acuerdo a lo establecido por la LCF respecto al FONE. La tabla muestra solamente los montos ejercidos.

ANEXO 3. “Proceso General de Gestión del Fondo en la entidad federativa”

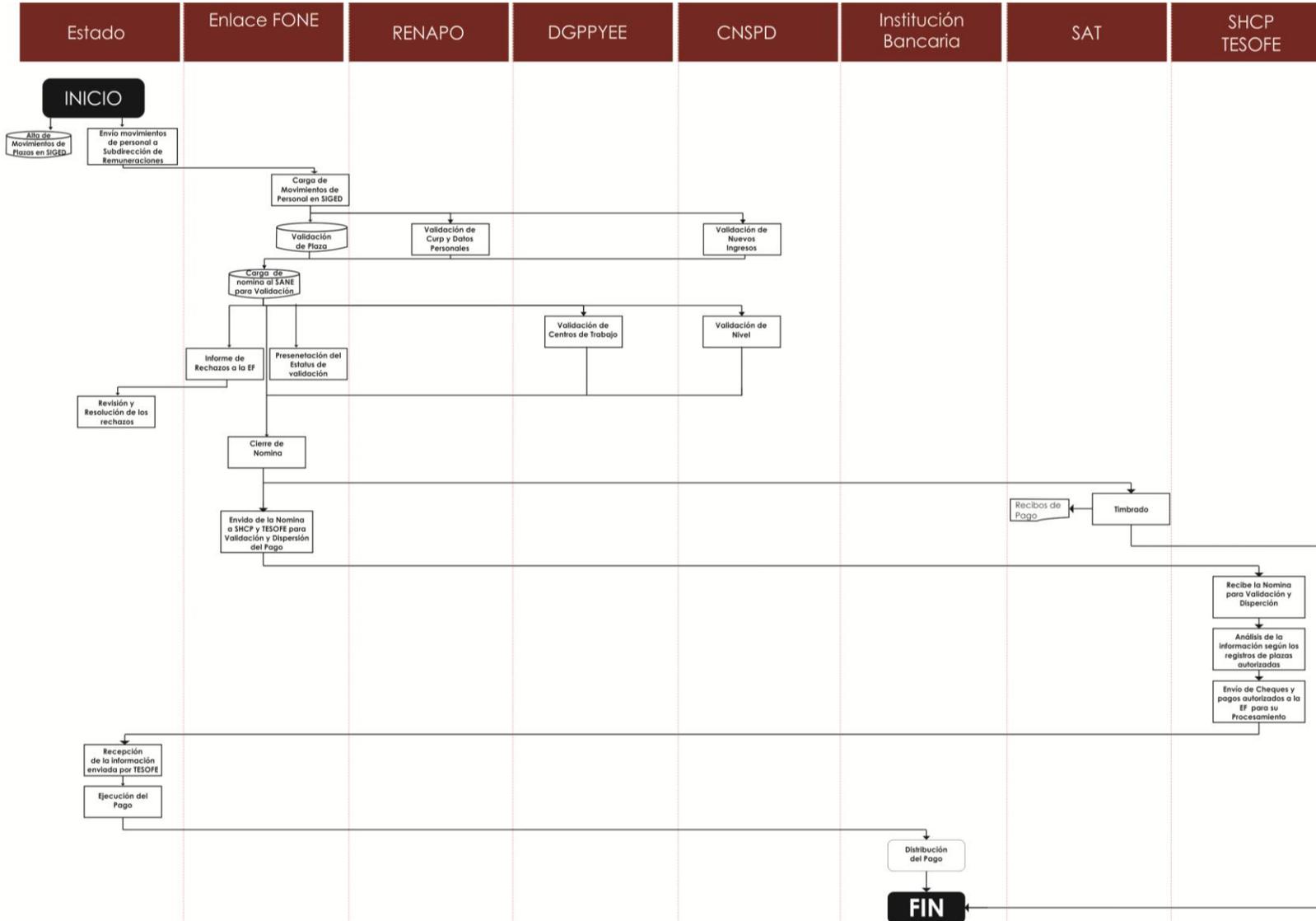


DIAGRAMA 1. Proceso general de gestión del FONE en la EF.

Identifi- cador	Nombre del Proceso	Actividades	Áreas Responsables
Proceso Macro de Operación del FONE			
1		Registro de Movimientos de plazas a través del SIGED.	Entidad Federativa
2		Envío movimientos de personal a Subdirección de Remuneraciones.	Entidad Federativa
3		Carga de Movimientos de Personal en SIGED	Enlace FONE
4		Validación de Plaza	Enlace FONE
5		Validación de Curp y Datos Personales	RENAPO
6		Validación de Nuevos Ingresos	CNSPD
7		Carga de Nómina al SANE para Validación	Enlace FONE
8		Validación de Centros de Trabajo	DGPPyEE
9		Validación de Nivel	CNSPD
10		Informe de Rechazos a la EF	Enlace FONE
11		Presentación del Estatus de Validación	Enlace FONE
12		Revisión y Resolución de los Rechazos	Entidad Federativa
13		Cierre de Nómina	Enlace FONE
14		Timbrado de Recibos de Pago	SAT
15		Envío de la Nómina a SHCP y TESOFE para Validación y Dispersión del Pago	Enlace FONE
16		Recepción de la Nómina para Validación y Dispersión	TESOFE y SHCP
17		Análisis de la Información según los Registros de Plazas Autorizadas	TESOFE y SHCP
18		Envío de Cheques y Pagos Autorizados a la EF para su Procesamiento	TESOFE y SHCP

19	Recepción de la Información Enviada por TESOFE	Entidad Federativa
20	Ejecución del Pago	Entidad Federativa
21	Distribución del Pago	Institución Bancaria

TABLA 15. Tabla general de proceso. Cabe mencionar que el levantamiento del proceso se hizo con apoyo de la normativa federal, documentos de procesos federales, y aportaciones hechas durante las entrevistas por distintas UA, siendo dichas aportaciones muy limitadas por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

ANEXO 4. “Resultados de los indicadores estratégicos y de gestión del fondo”

Nivel del Objetivo	Nombre del Indicador	Frec. de Med.	Unidad de Medida	Meta 2016 (a)	Avance 2016 (b)	Avance sobre la Meta 2016 (b/a)	Medios de Verificación	Explicación del Avance con Respecto a las Metas
Fin	Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo mayor al nivel I en las áreas de competencia de Lenguaje y comunicación (comprensión lectora), evaluados por PLANEA en educación Básica nivel primaria.	Bianual	%	n/a	63.7%	n/a	• Base de datos PLANEA – Básica 2016 Durango	No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación. Además, a nivel Federal el indicador está mal diseñado, ya que la prueba PLANEA se aplica con frecuencia anual, por tanto el indicador no se podría medir de forma bianual.
	Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo mayor al nivel I en las áreas de competencia de Matemáticas, evaluados por PLANEA en educación Básica nivel primaria.	Bianual	%	n/a	58.9%	n/a	• Base de datos PLANEA – Básica 2016 Durango	No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación. Además, a nivel Federal el indicador está mal diseñado, ya que la prueba PLANEA se aplica con frecuencia anual, por tanto el indicador no se podría medir de forma bianual.
	Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo mayor al nivel I en las	Bianual	%	n/a	74.8%	n/a	• Base de datos PLANEA – Básica 2016 Durango	No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación. Además, a nivel Federal el

<p>áreas de competencia de Lenguaje y comunicación (comprensión lectora), evaluados por PLANEA en educación Básica nivel secundaria.</p>								<p>indicador está mal diseñado, ya que la prueba PLANEA se aplica con frecuencia anual, por tanto el indicador no se podría medir de forma bianual.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo mayor al nivel I en las áreas de competencia de Matemáticas, evaluados por PLANEA en educación Básica nivel secundario.</p>	Bianual	%	n/a	58.6%	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos PLANEA – Básica 2016 Durango 	<p>No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación. Además, a nivel Federal el indicador está mal diseñado, ya que la prueba PLANEA se aplica con frecuencia anual, por tanto el indicador no se podría medir de forma bianual.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Total Español.</p>	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE – 03 2009-2010 	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los</p>	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE – 03 2009-2010 	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014,</p>

dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Hombres Español.

por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.

Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Mujeres Español.

**Cuatri-
nal**

%

n/a

n/a

n/a

• **Base de datos EXCALE – 03 2009-2010**

Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.

Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Total Matemáticas.

**Cuatri-
nal**

%

n/a

n/a

n/a

• **Base de datos EXCALE – 03 2009-2010**

Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.

Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas

**Cuatri-
nal**

%

n/a

n/a

n/a

• **Base de datos EXCALE – 03 2009-2010**

Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014, por tanto se asume un error de diseño en el

<p>evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Hombres Matemáticas.</p>								<p>indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Primaria, 2010, Mujeres Matemáticas.</p>	<p>Cuatri- nal</p>	<p>%</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>• Base de datos EXCALE - 03 2009-2010</p>	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Primaria fue la 2014, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>	
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 6° Primaria, 2009, Total Español.</p>	<p>Cuatri- nal</p>	<p>%</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>• Base de datos EXCALE - 06 2008-2009</p>	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>	
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas</p>	<p>Cuatri- nal</p>	<p>%</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>n/a</p>	<p>• Base de datos EXCALE - 06 2008-2009</p>	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el</p>	

<p>evaluados por EXCALE en educación básica. 6° Primaria, 2009, Hombres Español.</p>								<p>indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 6° Primaria, 2009, Mujeres Español.</p>	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE - 06 2008-2009 	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 6° Primaria, 2009, Total Matemáticas.</p>	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE - 06 2008-2009 	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.</p>
<p>Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en</p>	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE - 06 2008-2009 	<p>Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la</p>

educación básica. 6° Primaria, 2009, Hombres Matemáticas.								antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 6° Primaria, 2009, Mujeres Matemáticas.	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		• Base de datos EXCALE - 06 2008-2009	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 6° Primaria fue la 2013, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Secundaria, 2008, Total Español.	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		• Base de datos EXCALE - 06 2007-2008	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en	Cuatri- nal	%	n/a	n/a	n/a		• Base de datos EXCALE - 06 2007-2008	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la

educación básica. 3° Secundaria, 2008, Hombres Español.								antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Secundaria, 2008, Mujeres Español.	Cuatrie- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE – 06 2007-2008 	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Secundaria, 2008, Total Matemáticas.	Cuatrie- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE – 06 2007-2008 	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Secundaria, 2008,	Cuatrie- nal	%	n/a	n/a	n/a		<ul style="list-style-type: none"> Base de datos EXCALE – 06 2007-2008 	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.

	Hombres Matemáticas.							
	Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica. 3° Secundaria, 2008, Mujeres Matemáticas.	Cuatrienal	%	n/a	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos EXCALE – 06 2007-2008 	Las pruebas EXCALE se aplican con una frecuencia cuatrienal: la última prueba aplicada a 3° Secundaria fue la 2012, por tanto se asume un error de diseño en el indicador, ya que la antigüedad del mismo lo hace irrelevante.
Propósito	Eficiencia terminal en educación primaria.	Anual	%	n/a	98.7%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016 	Cifra estimada, de acuerdo al reporte. La cifra recalculada por la SEED fue de 98.18% (no se proveyeron las fuentes).
	Eficiencia terminal en educación secundaria.	Anual	%	n/a	80.5%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016 	Cifra estimada, de acuerdo al reporte. La cifra recalculada por la SEED fue de 79.92% (no se proveyeron las fuentes).
Componente	Tasa bruta de escolarización del nivel preescolar en la entidad federativa.	Anual	%	n/a	73.3%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016 	De acuerdo al reporte, para el cálculo se utilizaron proyecciones de población a mitad de año (CONAPO 2013). La cifra recalculada por la SEED fue de 73.67% (no se proveyeron las fuentes).

	Tasa bruta de escolarización del nivel primaria en la entidad federativa.	Anual	%	n/a	106.6%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016 	De acuerdo al reporte, para el cálculo se utilizaron proyecciones de población a mitad de año (CONAPO 2013). La cifra recalculada por la SEED fue de 110.36% (no se proveyeron las fuentes).
	Tasa bruta de escolarización del nivel secundaria en la entidad federativa.	Anual	%	n/a	99.1%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística del Sistema Educativo Durango Ciclo Escolar 2015-2016 	De acuerdo al reporte, para el cálculo se utilizaron proyecciones de población a mitad de año (CONAPO 2013). La cifra recalculada por la SEED fue de 88.94% (no se proveyeron las fuentes).
Actividad	Porcentaje de alumnos matriculados en educación preescolar atendidos con plazas federalizadas.	Anual	%	n/a	59.5%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Cifra provista por la SEED 	No se proveyeron las fuentes. No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación.
	Porcentaje de alumnos matriculados en educación primaria atendidos con plazas federalizadas.	Anual	%	n/a	62.7%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Cifra provista por la SEED 	No se proveyeron las fuentes. No hay evidencia de que el avance sea producto de un ejercicio de planeación.
	Porcentaje de alumnos matriculados en educación secundaria	Anual	%	n/a	73.5%	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Cifra provista por la SEED 	No se proveyeron las fuentes. No hay evidencia de que el avance sea producto

atendidos con plazas federalizadas.

de un ejercicio de planeación.

TABLA 16. MIR Federal del FONE 2016, con indicadores calculados a nivel estatal.

Nivel del Objetivo	Nombre del Indicador	Frec. de Med.	Unidad de Medida	Meta 2016 (a)	Avance 2016 (b)	Avance sobre la Meta 2016 (b/a)	Medios de Verificación	Explicación del Avance con Respecto a las Metas
Fin	Porcentaje de estudiantes evaluados por PLANEA que obtienen el nivel de dominio III o IV en lenguaje y comunicación en educación Básica.	Anual	Alumnos	21.99	29.7	135.1%	• Base de datos PLANEA Básica 2016	De acuerdo al reporte de Información Estadística Relevante presentada por la SEED en el PNT, la meta no se superó, sin embargo tales indicadores están mal calculados en dicho reporte (presentan un Avance igual a 0).
	Porcentaje de estudiantes evaluados por PLANEA que obtienen el nivel de dominio III o IV en matemáticas en educación básica.	Anual	Alumnos	22.69	37.0	163.1%	• Base de datos PLANEA Básica 2016	De acuerdo al reporte de Información Estadística Relevante presentada por la SEED en el PNT, la meta no se superó, sin embargo tales indicadores están mal calculados en dicho reporte (presentan un Avance igual a 0).

TABLA 17. MIR Estatal para Educación Básica en la EF: se presentan solamente los dos indicadores que presentan similitud con cuatro de los definidos también a nivel Fin en la MIR Federal.

ANEXO 5. “Conclusiones del Fondo”

Apartado	FODA	Recomendaciones	Actores Involucrados
1. Contribución y Destino			
	1.1 Fortalezas		
	La Dependencia está habituada y sabe cómo ejecutar ejercicios de cuantificación de necesidades.	<i>1.1.1 Integrar a las prácticas diagnósticas habituales, el compendio de características idóneas que aún están ausentes.</i>	Dirección de Planeación y Evaluación
	La Dependencia produce de forma sistemática información relativa al uso de los recursos del Fondo.	<i>1.1.2 Institucionalizar la trazabilidad de información, para que esté disponible y lista en el momento que sea requerida.</i>	Dirección de Planeación y Evaluación
	1.2 Oportunidades		
	La disponibilidad de herramientas informáticas por parte de la federación para garantizar el seguimiento de la aplicación de los recursos del fondo, la ejecución de ejercicios de planeación y el apego a la normativa.	<i>1.2.1 Mantener capacitado al personal con respecto al uso de las herramientas disponibles, y sus utilidades de generación de reportes e información.</i>	Dirección de Planeación y Evaluación Dirección de Recursos Humanos Dirección de Finanzas y Administración
	1.3 Debilidades		
	La Dependencia no cuenta con un documento diagnóstico integrado, que identifique relaciones de causa-efecto para las necesidades identificadas y que posea un plazo formal de revisión y actualización.	<i>1.3.1 Integrar todos los diagnósticos en un solo documento, que además identifique relaciones de causa y efecto y posea un plazo formal de revisión y actualización.</i>	Dirección de Planeación y Evaluación
	La Dependencia no ha documentado los criterios de asignación de los recursos, para dar a conocer de forma sistemática e institucional a todos los actores involucrados, cuál debe ser el destino de los mismos, por lo menos en lo que respecta a los Gastos de Operación.	<i>1.3.2 Documentar los criterios de asignación de los recursos, y darles difusión institucional y sistemática a todos los actores involucrados en la gestión del Fondo.</i>	Dirección de Planeación y Evaluación

La Dependencia, no posee la agilidad ni la integración administrativa necesaria para generar de forma rápida y oportuna, documentos sobre el destino de los fondos, desagregado en categorías relevantes.

1.4 Amenazas

El no poseer documentos diagnósticos las características idóneas, no aseguran la eficiencia ni la eficacia en el uso de los recursos del Fondo, por lo menos en lo que respecta a los Gastos de Operación.

2. Gestión

2.1 Fortalezas

La APF cuenta con mecanismos y procesos documentados en sus plataformas que pueden ser para beneficio de los operadores del fondo.

La validación de las nóminas es realizada principalmente por la APF, siendo esta quien descarta los rechazos de pago en la nómina de acuerdo a la normativa.

2.2 Oportunidades

Los Principales Actores tienen conocimiento y hacen uso empírico de los mecanismos de seguimiento, programación y verificación de las transferencias de las aportaciones.

1.3.3 Trabajar en la integración administrativa y la agilización de los procesos de generación de información relevante para la planeación.

1.4.1 Crear diagnósticos integrales e integrados, con las características idóneas, que sean accesibles al público y que garanticen la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos del Fondo.

2.1.1 Hacer uso de los de los documentos de nivel federal para crear y documentar mecanismos estatales que ayuden a tener una operación del fondo con bases sólidas.

2.1.2 Crear mecanismos debidamente estandarizados para hacer la validación de las nóminas a nivel estatal, pudiendo resolver cualquier conflicto o rechazo antes de ser evaluado por la federación.

2.2.1 Documentar de manera gradual los conocimientos empíricos que el personal ha ido adquiriendo para reforzar la operatividad del fondo.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

Las áreas responsables de la gestión del fondo, tiene conocimiento empírico de la programación para realizar las transferencias de las aportaciones, lo que ayuda a que estas sean realizadas en tiempo y forma.

2.3 Debilidades

La dependencia no cuenta con manuales o procedimientos estandarizados, sistematizados y divulgados, que faciliten la operatividad del fondo al menos en lo que a gestión se refiere.

Las plazas para los servicios de educación no se encuentran debidamente cubiertas en los distintos niveles educativos, ocasionando que no se puedan tener las plantillas completas con los perfiles que esta requiere para mejorar la calidad en la educación.

2.4 Amenazas

La exclusión del capítulo 5000 del FONE limita la adquisición de mobiliario básico para los distintos centros educativos, causando así una disminución en la calidad de la educación y un reto para el personal encargado de la gestión del fondo.

Procesos lentos para la cancelación – creación de plazas, debido a que se realizan a nivel federal, contribuyendo a que los pagos sufran un retraso cuando se someten a estas circunstancias, causando esto una merma en la calidad de servicio a los maestros.

2.2.2 Calendarizar oficialmente a nivel estatal las fechas para las transferencias de las aportaciones y darlas a conocer por lo menos a los principales actores.

2.3.1 Elaborar con apoyo de las normativas y lineamientos federales, manuales para solidificar el conocimiento del personal para la gestión del fondo.

2.3.2 Definir una estrategia interna a seguir para la asignación de plazas con mayor congruencia a los perfiles requeridos por los centros educativos.

2.4.1 Realizar un plan previsor que permita solicitar con tiempo de anticipación gastos de operación por parte del recurso estatal para la adquisición de mobiliario.

2.4.2 Diseñar estrategias que permitan agilizar a nivel EF estos procesos, incrementando la eficiencia y la disminución de errores para minimizar el retraso de la respuesta a nivel federal.

Dirección de Finanzas y Administración

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Finanzas y Administración

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Recursos Humanos

Subir información al PASH es una tarea que en la EF está encargada a dos departamentos diferentes, causando conflictos o retrasos debido a que, por la carga de trabajo, no se informan entre sí los avances y resultados que se van teniendo en cada trimestre.

2.4.3 Centralizar en un solo departamento tanto la administración del PASH como el dar seguimiento e informar a las Direcciones involucradas de los resultados que se van presentando.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Finanzas y Administración

3. Generación de Información y Rendición de Cuentas

3.1 Fortalezas

La Dependencia recolecta información robusta y útil para labores de planeación, asignación y seguimiento de los recursos del Fondo, y es suficientemente homogénea y desagregada como para monitorear el desempeño del Fondo.

3.1.1 Mantener y reforzar la generación de información relativa a la planeación, asignación y seguimiento de los recursos del Fondo.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración
SFA

3.2 Oportunidades

La APF ha hecho un trabajo sólido al proporcionar a las entidades de plataformas tecnológicas para agrupar, generar y proveer de información útil a las mismas entidades sobre el sistema educativo y FONE.

3.2.1 Capacitar al personal con una frecuencia adecuada para garantizar que comprenden la importancia de las plataformas y la necesidad de alimentarlas con información oportuna y correcta.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

3.3 Debilidades

Parte de la información que la EF provee a las plataformas federales de gestión y transparencia con respecto al fondo, es incompleta, incongruente, incorrecta o no está actualizada.

3.3.1 Establecer procedimientos de aseguramiento y control de la calidad en la información que la Dependencia provee a las plataformas, para asegurarse que es congruente, correcta y actualizada.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

La Dependencia no posee mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones del Fondo.

3.3.2 Diseñar e implementar mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento del ejercicio de las aportaciones.

Unidad de Transparencia

3.4 Amenazas

El proveer información incompleta, incorrecta, incongruente o desactualizada, no le permite a la Dependencia tener una apreciación objetiva del desempeño del Fondo, lo que la puede llevar a cometer errores de planeación y evaluación.

3.4.1 Definir mecanismos internos que garanticen la congruencia y actualización de la información, entre las dependencias responsables de la gestión del Fondo.

Unidad de Transparencia (SFA – SEED)

4. Orientación y medición de Resultados

4.1 Fortalezas

La Dependencia posee MIR Estatales que, aunque no son vinculantes con el FONE, pueden ser utilizadas de plataforma para el diseño de una MIR Estatal para el FONE. La Dependencia cuenta con información suficiente para evaluar el desempeño del Fondo en la EF.

4.1.1 Identificar elementos de las MIR Estatales que puedan ser vinculadas al FONE, para derivar de ellas indicadores vinculantes al Fondo.
4.1.2 Trazar, organizar y publicar información que pueda ser relevante para el cálculo de indicadores de desempeño del Fondo.

Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

4.2 Oportunidades

La APF ha diseñado instrumentos, herramientas e indicadores robustos para evaluar el desempeño del FONE.

4.2.3 Conocer, entender y dar difusión a los instrumentos, herramientas e indicadores de la APF para la evaluación del Fondo.

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

4.3 Debilidades

La EF no calcula ni documenta de forma correcta los indicadores de desempeño del Fondo, además de que carece de indicadores y metas locales para hacerlo.

4.3.1 Diseñar una Mir Estatal vinculante con el Fondo, y diseñar mecanismos que garanticen el correcto y oportuno cálculo de los indicadores federales.

Dirección de Planeación y Evaluación

En la práctica, la postura de la Dependencia ante evaluaciones externas del Fondo es indiferente, y en ocasiones hermética, en lo que respecta a cierto tipo de información.

4.3.2 Concientizar al personal de los beneficios y ventajas de los ejercicios de evaluación externa, así

SEED

	<p>4.4 Amenazas La APF ha fallado en la definición de metas para todos los niveles de la MIR Federal del FONE, además de que los indicadores a nivel Fin poseen errores de diseño, lo que no le proporciona a la EF un marco de referencia para la comparación o el cumplimiento de los objetivos federales.</p>	<p>como institucionalizarlos y establecer una frecuencia para los mismos.</p> <p>4.4.1 Diseñar indicadores locales con metas trazables, que le permitan a la Dependencia evaluar el desempeño del Fondo, de forma paralela e independiente a los indicadores federales.</p>	<p>Dirección de Planeación y Evaluación</p>
<p>5. Fondo</p>	<p>5.1. Fortalezas Los nuevos mecanismos de administración y seguimiento del FONE, le dan mayor trazabilidad y control a la aplicación de los programas presupuestarios que lo integran, además de que generan cantidades significativas de información relevante.</p>	<p>5.1.1 Aprovechar las bases de datos que genera la federación y el INEE, en beneficio de la planeación, seguimiento y evaluación del Fondo.</p>	<p>Dirección de Planeación y Evaluación Dirección de Recursos Humanos Dirección de Finanzas y Administración</p>
	<p>5.2 Oportunidades Al ser un Fondo relativamente joven, aún no posee una inercia que le impida hacer cambios significativos en su estructura o lineamientos.</p>	<p>5.2.1 Utilizar los medios de representación de la EF ante la APF, que impulsen cambios positivos en el Fondo.</p>	<p>GED SEED</p>
	<p>5.3 Debilidades Al ser un Fondo relativamente joven, aún carece de lineamientos, reglas y procedimientos robustos en relación a algunos de los Pp que lo integran.</p>	<p>5.3.1 Retroalimentar constante y oportunamente a la APF sobre las áreas de oportunidad de los procesos federales que involucran al Fondo.</p>	<p>GED SEED</p>
	<p>La desaparición del Capítulo 5000 para los Gastos de Operación, ha generado más presión en las finanzas locales, y ha reducido el impacto del Fondo en el sistema educativo.</p>	<p>5.3.2 Ser disciplinados en la aplicación de medidas de austeridad con respecto al uso de los recursos locales, que permitan la cobertura eficiente y efectiva del Capítulo 5000, para incrementar así el impacto positivo de los recursos en el sistema educativo local.</p>	<p>SEED</p>

La ASF ha fallado en la definición de indicadores y metas comparables para el FONE, desde su primera aplicación en 2015.

La poca agilidad de los procesos federales relativos a la administración de plazas y compensaciones ha generado mucha presión en las EF por parte de los maestros.

La información disponible al público, con respecto al Fondo, la Evaluación Docente y la Calidad de la Educación, es limitada al público y está desactualizada, careciendo también de claridad, oportunidad y contexto.

5.4 Amenazas

La baja popularidad de la Reforma Educativa en algunos sectores del magisterio, así como algunas de las debilidades propias del Fondo, han generado suma presión social y financiera en la entidad, que no le han permitido abordar de forma efectiva algunos de los retos educativos locales.

5.3.3 Retroalimentar constante y oportunamente a la APF sobre las áreas de oportunidad de los indicadores federales que involucran al Fondo, así como diseñar indicadores locales y metas comparables que subsanen esta deficiencia federal.

5.3.4 Trabajar en la mejora de los procesos locales, para tratar de compensar la duración total de los procesos y reducir así el impacto de las ineficiencias observadas que han sido producto de la reciente centralización.

5.3.5 Diseñar portales y espacios locales que hagan pública por lo menos la información local, de una forma oportuna, clara y contextualizada, para que así esté al alcance de la sociedad civil en general, y de las Dependencias públicas y organizaciones interesadas en observar el uso eficiente, eficaz y honesto de los recursos federales.

5.4.1 Utilizar los medios de representación de la EF ante la APF, que impulsen cambios positivos en el Fondo, así como generar campañas que inviten a los ciudadanos a entender las mejoras implementadas y a participar dentro de ellas.

GED
SEED
Dirección de Planeación y Evaluación

Dirección de Planeación y Evaluación
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Finanzas y Administración

SEED
Dirección de Planeación y Evaluación
Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente e Información Educativa
Unidad de Transparencia

GED
SEED
Unidad de Transparencia

TABLA 18. FODA del FONE para la EF.

ANEXO "B"

ANEXO 6. "Modelo de Regresión Cuadrática"

Análisis de regresión polinomial: Participación en el Fondo vs. Año					
La ecuación de regresión es					
Participación en el Fondo = - 62.76 + 0.06257 Año - 0.000016 Año**2					
S = 0.000339736 R-cuad. = 74.9% R-cuad. (ajustado) = 70.4%					
Análisis de varianza					
Fuente	GL	SC	CM	F	P
Regresión	2	0.0000038	0.0000019	16.43	0.000
Error	11	0.0000013	0.0000001		
Total	13	0.0000051			
Análisis de varianza secuencial					
Fuente	GL	SC	F	P	
Lineal	1	0.0000031	18.72	0.001	
Cuadrática	1	0.0000007	6.13	0.031	

TABLA 19. Modelo de regresión cuadrática para las variables "Crecimiento del Presupuesto del FONE Estatal" y "Año". El modelo se elaboró en el software R, usando como variable independiente (x) el rango de años 2004-2017, y como variable dependiente (y) la participación de la EF en el FONE Federal (expresada en %). Los datos no se ajustaron a un modelo de regresión lineal, por tanto se optó por una polinomial. En el análisis de varianza el hecho de que el Indicador F (conocido como F de Fisher-Snedecor) sea igual a 16.43 y que el indicador P (conocido como P-Value o significatividad asintótica) marque 0.000 se traduce como que el modelo es altamente fiable para el análisis.

Fuente. Elaboración propia con datos de la SHCP.

ANEXO 7. "Modelo de Regresión Lineal"

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	99.58%
Coefficiente de determinación R ²	99.16%
R ² ajustado	99.09%
Error típico	\$ 127,224,071.12
Observaciones	14

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	2.29354E+19	2.29354E+19	1416.995009	0.0000000000%
Residuos	12	1.94232E+17	1.6186E+16		
Total	13	2.31297E+19			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	\$ 476,671,115.86	135471141.1	3.518617412	0.004234193	181504855.6	771837376.1	181504855.6	771837376.1
FONE Federal	\$ 0.02	0.000530899	37.64299416	7.93933E-14	0.018827883	0.02114134	0.018827883	0.02114134

TABLA 20. Modelo de regresión lineal para las variables "Presupuesto del FONE Federal" y "Presupuesto del FONE Estatal". Para el ejercicio se definió el presupuesto federal del FONE de 2004 a 2017 como la variable independiente (x), y el presupuesto del FONE de la EF para el mismo periodo como la variable dependiente (y), ambas variables expresadas en \$. El modelo

arrojó como ecuación de la línea de regresión $y = 0.02x + 476,671,115.86$. La ecuación para el cálculo de la pendiente de la línea de regresión fue la siguiente:

$$b = \frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sum(x-\bar{x})^2}$$

Fuente. Elaboración propia con datos de la SHCP.

ANEXO 8. “Análisis de Varianza para los Incrementos Reales en Presupuesto”

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Incremento Real Federal	13	0.335750969	0.025826998	0.0005539
Incremento Real Durango	13	0.257908441	0.019839111	0.0017296

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.000233056	1	0.000233056	0.2041258	65.5%	4.259677273
Dentro de los grupos	0.027401467	24	0.001141728			
Total	0.027634523	25				

TABLA 21. Análisis de Varianza para los incrementos reales en presupuesto, expresados en porcentaje, para la Federación y para la EF. El análisis se ejecutó en MS Excel, y consideró los incrementos reales (descontando la inflación de cada periodo) del FONE a nivel federal y local (expresados en términos porcentuales), desde el periodo 2004-2005 hasta el periodo 2016-2017. Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP y BANXICO.

ANEXO 9. “Prueba de Proporciones”

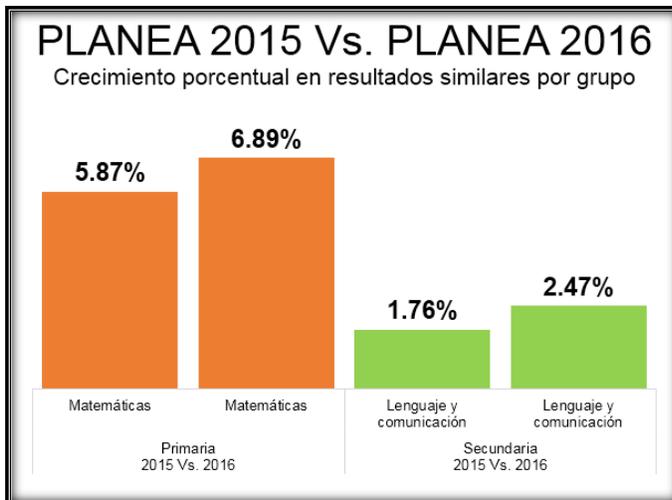


GRÁFICO 5. Crecimiento porcentual en resultados similares por grupo, para la prueba PLANEA en 2015 y 2016. El análisis se realizó con el software R; el objetivo de aplicar una prueba de hipótesis en los resultados de las pruebas PLANEA es para contrastar los resultados del ítem “Se encontró un número excesivo de respuestas similares entre estudiantes que realizaron la prueba

en la misma aula, de manera que la calidad de la información es poco confiable, por lo que los resultados en la misma deben ser tomados con reservas” del 2015 con respecto al 2016. La fórmula de la Prueba de Proporciones se presenta a continuación:
 Fuente. Elaboración propia con datos del INEE.

ANEXO 10. “Antigüedad Media del Personal”

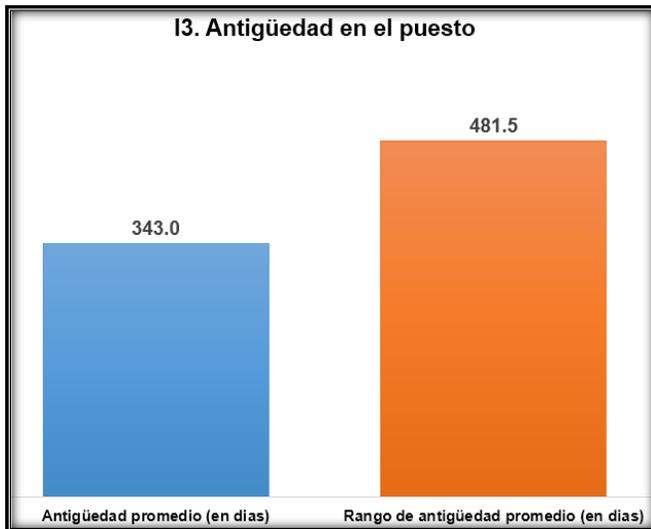


GRÁFICO 6. Antigüedad promedio del personal en sus puestos actuales, y rango de antigüedad.
 Fuente. Elaboración propia.

ANEXO 11. “Información Solicitada al Personal”

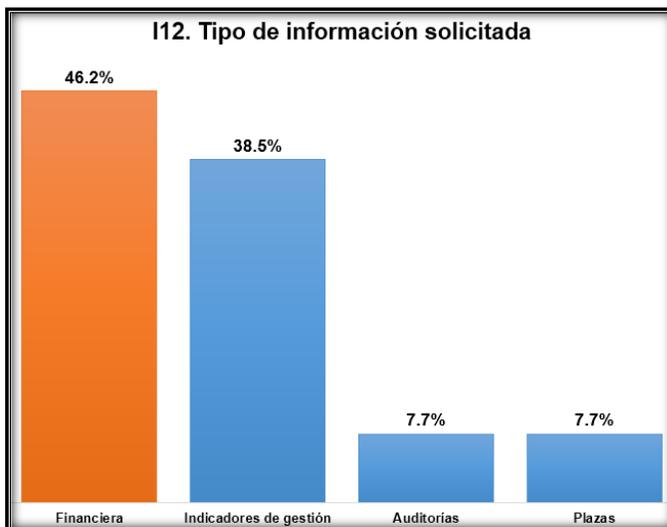


GRÁFICO 7. Clasificación de la información solicitada al personal con respecto al FONE.
 Fuente. Elaboración propia.

ANEXO 12. “Conocimiento de los Indicadores del FONE”

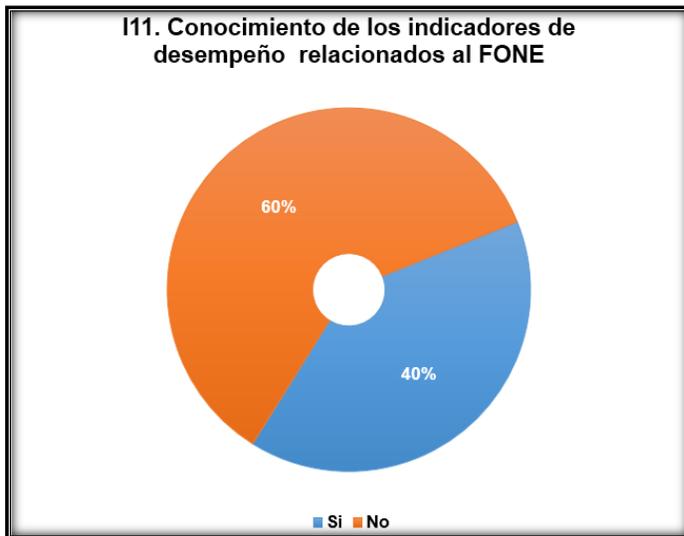


GRÁFICO 8. Conocimiento del personal sobre los indicadores de desempeño asociados al FONE.

Fuente. Elaboración propia.

ANEXO 13. “Guía de Entrevista Semiestructurada”

INTRODUCCIÓN: Presentarse, presentar a la firma, explicar el objetivo de la evaluación, explicar que es una evaluación de la Institución y de la gestión del FONE y no una evaluación del personal, y explicar que no se trata de una auditoría. Explicar la dinámica de la evaluación (duración total de la evaluación y duración de los levantamientos), y la dinámica de la entrevista (duración máxima de una hora).

1. Nombre completo:

2. Puesto:

3. Antigüedad en el puesto:

4. Datos de contacto (teléfono y correo electrónico):

5. ¿Alguna vez ha participado en un ejercicio de diagnóstico de necesidades de educación básica y normal en la Entidad? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describirlo brevemente.**

6. ¿Sabe que es el FONE? **Si la respuesta es NO, continua en la pregunta 10; si la respuesta es SÍ, describirlo brevemente y continuar en la pregunta 7.**

7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del FONE?

8. ¿Cuáles considera que son las debilidades del FONE?

9. ¿Conoce los procesos de gestión y monitoreo del FONE en la Entidad? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describirlo brevemente.**

10. ¿Se le requiere proveer por lo menos una vez al año información relativa a monitoreo, rendición de cuentas y transparencia en el uso del FONE? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describir brevemente que tipo de información.**

11. ¿Conoce usted los indicadores de desempeño de la educación básica y normal del estado? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describirlos brevemente.**

12. ¿Alguna vez había participado en algún ejercicio de evaluación (no auditoría)? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describirlos brevemente.**

13. ¿Qué opina sobre la ejecución de ejercicios de evaluación como este? **En caso de que la respuesta sea SÍ, describirlos brevemente.**

REVISIÓN DOCUMENTAL: Concluida la entrevista, iniciará la recopilación de información que se encuentra en propiedad de la persona en cuestión, revisando que las fuentes de información presentadas sean las mínimas de acuerdo a lo establecido por los TdR y que dicha información posea la congruencia que también establecen los TdR.

DESPEDIDA: Concluida la intervención, comentarle a la persona que en caso de que la información sea incompleta, inconsistente o que se requiera algún complemento ya sea documental u oral, se le será comunicado directamente y a la brevedad, vía sus datos de contacto, con la finalidad de agilizar el proceso. Comentarle también que el informe será entregado y presentado a la SEED, y que será de dominio público. Antes de despedirse es importante compartirle también datos de contacto personales (tarjeta de presentación).

BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate E., Córdoba J (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Chile: CEPAL.
- Armijo M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Chile: CEPAL.
- Banco Mundial (2004). Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. EUA: Autor.
- Bunnefoy J., Armijo M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Chile: CEPAL.
- Cámara de Diputados (2013). Ley del instituto nacional para la evaluación de la educación. Recuperado de http://www.inee.edu.mx/images/stories/2014/home/LeyINEE_web.pdf
- Cámara de Diputados (2015). Ley general de transparencia y acceso a la información pública. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgtaip/LGTAIP_orig_04may15.pdf
- Cámara de Diputados (2016). Ley de coordinación fiscal. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_180716.pdf
- Cámara de Diputados (2016). Ley de general de contabilidad gubernamental. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_180716.pdf
- Cámara de Diputados (2016). Ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria. Recuperado de <https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-presupuesto-y-responsabilidad-hacendaria-marco-normativo>
- Cámara de Diputados (2017). Ley general de educación. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). Ramo 33 aportaciones federales para entidades federativas y municipios. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2014). Nota informativa: FONE. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2014/noviembre/notacefp0672014.pdf>

- CONEVAL (2014). Informe de resultados 2013-2014: evaluación piloto del modelo de TdR para la evaluación de los fondos del Ramo General 33. Recuperado de http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Ramo_33/Informes_Resultados_Ramo_33.aspx
- CONEVAL (2015). Modelo De Términos De Referencia Para La Evaluación Específica De Desempeño 2014-2015. México: Autor.
- CONEVAL (2017). Medición de la Pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2010-2016. Recuperado de http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx
- Congreso del Estado de Durango (2014). Ley que crea el instituto de evaluación de políticas públicas del estado de Durango. Recuperado de <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20QUE%20CREA%20EL%20INSTITUTO%20DE%20EVALUACION%20DE%20POLITICAS.pdf>
- Congreso del Estado de Durango (2016). Ley de transparencia y acceso a la información pública del estado de Durango. Recuperado de [http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TRANSPARENCIA%20Y%20ACCESO%20A%20LA%20INFORMACION%20\(NUEVA\).docx](http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TRANSPARENCIA%20Y%20ACCESO%20A%20LA%20INFORMACION%20(NUEVA).docx)
- Congreso del Estado de Durango (2017). Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango. Recuperada de <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20ESTADO%20%28NUEVA%29.pdf>
- Congreso del Estado de Durango (2017). Ley de educación del estado de Durango. Recuperado de <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20EDUCACION.docx>
- Diario Oficial de la Federación (1992). Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica. Recuperado de <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2010). Clasificador por objeto del gasto para la administración pública federal. Recuperado de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/clasificador-por-objeto-del-gasto-para-la-administracion-publica-federal>
- Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Coordinación Fiscal y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5324940&fecha=09/12/2013
- Diario Oficial de la Federación (2013). 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. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013

Diario Oficial de la Federación (2014). Acuerdo por el que se da a conocer el Procedimiento y los plazos para llevar a cabo el proceso de conciliación de los registros de las plazas transferidas, así como la determinación de los conceptos y montos de las remuneraciones correspondientes. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5333723&fecha=25/02/2014

Diario Oficial de la Federación (2015). Acuerdo que tiene por objeto dar cumplimiento a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 34 de la Ley de Coordinación Fiscal, para los efectos de la formulación del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2016. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404052&fecha=14/08/2015

Diario Oficial de la Federación (2016). 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. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5466319&fecha=21/12/2016

Diario Oficial de la Federación (2016). Lineamientos de racionalidad y austeridad presupuestaria 2016. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5426303&fecha=19/02/2016

Diario Oficial de la Federación (2016). Lineamientos por los que se establecen medidas de austeridad en el gasto de operación en las dependencias y entidades de la administración pública federal. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5426426&fecha=22/02/2016

FMI (2000). Supporting Document to the Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies. Recuperado de http://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm#appendix_III

Gobierno de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>

Gobierno de la República (2013). Reforma educativa – resumen ejecutivo. Recuperado de http://seduc.edomex.gob.mx/sites/seduc.edomex.gob.mx/files/files/Padres%20de%20familia/Resumen_Ejecutivo_de_la_Reforma_Educativa.pdf

Gobierno del Estado de Durango (2011). Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2016. Recuperado de <http://ped.durango.gob.mx/>

Gobierno del Estado de Durango (2011). Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022. Recuperado de <http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>

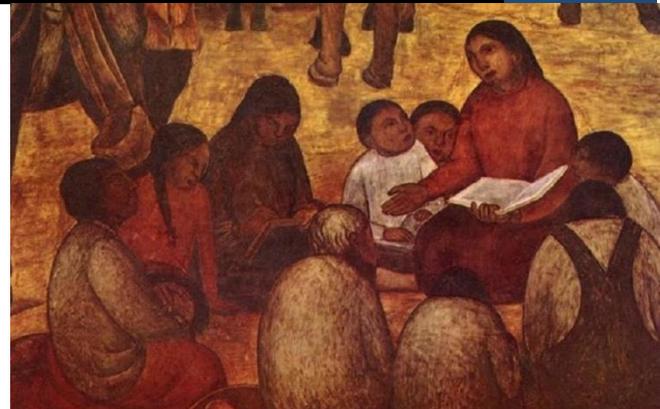
- Gobierno del Estado de Durango (2011). Programa sectorial de educación 2011-2016. Recuperado de http://upd.mx/ARCHIVOS/programa_sectorial_de_educacion.pdf
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2015). PLANEA documento rector. Recuperado de <http://planea.sep.gob.mx/content/general/docs/2015/PlaneaDocumentoRector.pdf>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2017). La educación obligatoria en México Informe 2017. Recuperado de <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/I/241/P1I241.pdf>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2017). Panorama educativo – Durango 2015 y 2016. Recuperado de <http://www.inee.edu.mx/index.php/bases-de-datos/banco-de-indicadores-educativos>
- Kusek J., Rist R., (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. EUA: Banco Mundial
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango (2016). Lineamientos generales que establecen medidas de austeridad, disciplina, eficiencia y transparencia del gasto público de la administración pública del estado de Durango. Recuperado de <http://www.sfa-durango.gob.mx/lineamientosausteridad>
- Robles H. (2006). El sistema de indicadores educativos del instituto nacional para la evaluación de la educación. Recuperado de http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/224/P1C224_06E06.pdf
- Secretaría de Educación (2016). MIR I-013 FONE Servicios Personales 2015-2016-2017. Recuperado de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/programas#consultas>
- Secretaría de Educación de Guanajuato (2015). Indicadores del sistema educativo del estado de Guanajuato. Recuperado de <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/SIIE/AnalisisyDiagnostico/DocumentosdeAnalisis/INDICADORES%20DEL%20SISTEMA%20EDUCATIVO.pdf>
- Secretaría de Educación del Estado de Durango (2016). Planeación anual 2016 – Durango. Recuperado de <http://consultapublicamx.inai.org.mx:8080/vut-web/>
- Secretaría de Educación del Estado de Durango (2017). Estadísticas relevantes. Recuperado de <http://consultapublicamx.inai.org.mx:8080/vut-web/>
- Secretaría de Educación del Estado de Durango (2017). Información de indicadores. Recuperado de <http://consultapublicamx.inai.org.mx:8080/vut-web/>
- Secretaría de Educación Pública (2009). Manual de normas para la administración de recursos humanos en la secretaría de educación pública. México: Autor.

- Secretaría de Educación Pública (2016). Criterios y procedimiento que deberán observar las autoridades educativas para realizar movimientos de creación, cancelación, conversión, reubicación, transferencia, cambio de centro de trabajo y promoción relativas a plazas federalizadas. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/criterios_movimientos_plazas.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2017). Base de datos PLANEA Durango 2015. Recuperado de http://planea.sep.gob.mx/ba/base_de_datos_2015/
- Secretaría de Educación Pública (2017). Base de datos PLANEA Durango 2016. Recuperado de http://planea.sep.gob.mx/ba/base_de_datos_2016/
- Secretaría de Educación Pública (2017). Disposiciones en materia del servicio profesional docente. Recuperado de http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/general/docs/2017/Disposiciones_CNSPD_2017.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2017). Estadística del sistema educativo – Durango ciclo escolar 2015-2016. Recuperado de http://www.snie.sep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_10DUR.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2017). Macroproceso FONE. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Macroproceso_FONE
- Secretaría de Educación Pública (2017). PLANEA Básica 2016 – informe cobertura. Recuperado de http://planea.sep.gob.mx/content/general/docs/2016/AplicacionPLANEA_Basica.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2017). Reporte 1: analítico de plazas – Durango. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Analitico_de_Plazas_4t_2016_dgo
- Secretaría de Finanzas y de Administración (2017). Nivel Financiero Definitivo 2015 y 2016. Recuperado de <http://www.finanzasdurango.gob.mx/es/rendicionCuentas>
- Secretaría de Finanzas y de Administración (2017). Nivel Indicadores 1er., 2o., 3er. y 4to Trimestre 2016. Recuperado de <http://www.finanzasdurango.gob.mx/es/rendicionCuentas>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). Guía de criterios para el reporte del ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos. Recuperado de http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/SFU/Guia%20_de%20criterios%20_SFU%20VF_2.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Recuperado de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). Disposiciones específicas que deberán observar las entidades Federativas para registrar cada nómina. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/documentos/fone-disposiciones-especificas-que-deberan-observar-las-entidades-federativas-para-registrar-cada-nomina>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina y el Gasto Educativo. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/Lineamientos_del_Gasto_de_Operacion_del_Fondo_de_Aportaciones_para_la_Nomina_Educativa_y_Gasto_Operativo.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017). Paquete Económico y Presupuesto (2004-2017). Recuperado de http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Paquete_Economico_y_Presupuesto
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2017). Presupuesto de egresos de la federación 2017: estrategia programática. Recuperado de http://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2017/docs/33/r33_epr.pdf
- Secretaría de la Función Pública (2016). Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf
- UNAM-SHCP (2017). Finanzas Públicas e Introducción al PbR. México: AUTOR.



RF&A
CONSULTING



Evaluación Estratégica del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE) del Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2016 - Estado de Durango

Elaborado por:

MBA Rudy Fernández Escobedo
LeM J. Bladimir Antuna García
Ing. Jesús E. Vázquez Macías

RF&A Consulting® 2017. Todos los derechos reservados.

“Experimente el poder del cambio”®

El logotipo RF&A Consulting, así como el nombre y la frase “Experimente el poder del cambio” son marcas registradas y están protegidas bajo las leyes nacionales e internacionales de copyright.