



# Términos de Referencia de la Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE)

## Ejercicio Fiscal 2025

Abril 2026





*Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de Puebla*  
*Oficialía Mayor*  
*Dirección de Desarrollo, Capacitación y Evaluación*

C. Manuel Viveros Narciso  
*Secretario de Educación*

C. Iván Pérez García  
*Titular de la Oficialía Mayor*

C. Javier Gerardo Arce Suñer  
*Director de Desarrollo, Capacitación y Evaluación*  
*y Enlace Institucional de Evaluación*





## INDÍCE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	4
GLOSARIO .....	4
ANTECEDENTES .....	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	7
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO .....	8
PERFIL DE LA PERSONA COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN Y DEL EQUIPO EVALUADOR .....	10
PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA .....	12
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DEL PROVEEDOR .....	14
PUNTO DE REUNIÓN .....	15
MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO .....	15
CONDICIONES GENERALES .....	15
ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN .....	16
Anexos .....	28
Anexo 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del fondo .....	28
Anexo 2. Análisis integral: Efectividad de la coordinación .....	30
Anexo 3. Instrumentos de recolección de información .....	32
Anexo 4. Trabajo de campo realizado .....	32
REFERENCIAS .....	33





## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
FONE	Fondo Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
LCF	Ley de Coordinación Fiscal
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGE	Ley General de Educación
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

## GLOSARIO

Evaluación Estratégica	Son aquellas que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.
Análisis de Gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.
Coordinación	Existencia de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hacen posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales.
Coordinación intra-organizacional	Coordinación dentro del gobierno central, entre las diferentes áreas y sectores de la política gubernamental.
Coordinación inter-organizacional	Coordinación entre el nivel administrativo central y otros niveles administrativos distribuidos en regiones geográficas diferentes.
Correspondencia	Concordancia entre la estructura establecida para la coordinación del fondo y los objetivos que se busca alcanzar con este.
Eficacia	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos
Entidades federativas	Los estados de la Federación y la Ciudad de México
Equidad	Acceso a los recursos necesarios para prestación de servicios considerando las diferencias y condiciones de cada entidad federativa.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.





Funciones	Acciones definidas en el capítulo V artículo 25 de la Ley de Coordinación Fiscal: integración, distribución, administración, ejercicio y supervisión.
Hallazgos	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Instrumentos de recolección de información	Técnicas y herramientas de la investigación empleadas para recopilar información y obtener datos durante el proceso de la evaluación.
Matriz de Indicadores para Resultados	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora.
Sistema de la SHCP	Aplicación electrónica para reportar la información sobre el ejercicio, destino, resultados obtenidos y evaluación de los recursos federales transferidos, al cual hace referencia el artículo 85 de la LFPRH.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.





## ANTECEDENTES

En el marco del proceso de descentralización de la acción pública ocurrido en México, en apoyo a la desconcentración de atribuciones, de decisión y de operación de las políticas públicas para acercarlas a la población que se beneficia de ellas (CONEVAL, 2010: 6), el Ramo General 33 fue creado a partir de la reforma de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) en 1997. Una de las características del ramo es la adopción de reglas presupuestarias fijas sobre los montos, destinos, distribución entre entidades federativas, lo que —mediante la selección de los criterios de asignación— da al gobierno federal el poder para imponer consideraciones de equidad y eficacia en la asignación de esos fondos entre los estados (Scott, 2004: 788), además de ordenar y transparentar la transferencia de gasto federal a las entidades y municipios. El Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE), uno de los ocho fondos que integran actualmente el ramo, está destinado para el pago de servicios personales y gastos de operación para la prestación de servicios de educación básica y normal.

De acuerdo con el capítulo V de la LCF, normatividad que regula la forma en que se integran, distribuyen, administran, ejercen y supervisan los fondos, “las aportaciones federales serán administradas y ejercidas por los gobiernos de las entidades federativas [...], conforme a sus propias leyes en lo que no se contrapongan a la legislación, salvo en el caso de los recursos para el pago de servicios personales previsto en el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo, en el cual se observará lo dispuesto en el artículo 26.” Este determina que el fondo será administrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y se establece los criterios para la transferencia y el ejercicio de los recursos.

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

El Programa Anual de Evaluación (PAE) 2026 numeral 13 establece que “la dependencia coordinadora del Fondo deberán realizar Evaluaciones Estratégicas de Coordinación durante el ejercicio fiscal 2025, al Fondo de Aportaciones para Nómina Educativa y Gasto Operativo FONE”

Con base en lo anterior y de conformidad con las atribuciones de Dirección de Desarrollo, Capacitación y Evaluación estipuladas en el artículo 65 fracciones I, III y IV del reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública se tiene la intención de llevar a cabo la *Evaluación Estratégica de Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo*.





## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la coordinación del fondo con el propósito de proveer información que retroalimente la distribución, administración, supervisión y el seguimiento de las aportaciones, así como su contribución a la orientación y consecución de resultados en el marco de los objetivos del FONE, en el Estado de Puebla.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y analizar la estructura de la coordinación, es decir, los actores involucrados, las atribuciones, y las actividades o acciones que realizan, en términos de la normatividad para la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del fondo.
2. Analizar las disposiciones para la integración y distribución de las aportaciones, y cómo éstas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto.
3. Analizar las disposiciones para la administración y el ejercicio, y cómo éstas contribuyen a la ordenación y transparencia de las aportaciones, así como para la prestación de los servicios de educación básica y normal.
5. Analizar los mecanismos de supervisión y seguimiento, y cómo estos contribuyen a la rendición de cuentas y toma de decisiones.
6. Identificar las fortalezas y áreas de mejora para alcanzar una coordinación efectiva que contribuya a los objetivos generales del fondo.

### ALCANCE

Contar con un análisis sobre la coordinación del fondo a nivel Educación del Estado de Puebla en el que se identifiquen fortalezas, áreas de mejora y recomendaciones para los actores involucrados en la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del fondo. El estudio se realiza a través de análisis de gabinete y de la información recabada mediante entrevistas con los responsables del fondo en la dependencia coordinado, Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla.





## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La evaluación deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de las siguientes secciones temáticas:

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

En el Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación, de los presentes TDR, se describe a detalle cada sección. El **Entregable 1** es la Plan Metodológico de Trabajo, en el que se deberá proporcionar el listado de la evidencia documental que será revisada, en la que se incluya, nombre de los documentos, ligas de internet (en el caso de ser públicos), fecha de elaboración y consulta del documento (en caso de los documentos publicados en internet), y responsable de la elaboración y/o actualización de estos. Así como la estrategia de trabajo de campo (muestra) que debe ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, y deberá contener: 1) los instrumentos de recolección de información por aplicar (Anexo 3), incluido el guion de las entrevistas a profundidad que se aplicará a los diferentes actores; y 2) agenda del trabajo de campo que debe considerar el cronograma de actividades y la identificación de actores relevantes que serán entrevistados y/o encuestados.

El Análisis procedimental del fondo es parte del **Entregable 2**. El análisis sustantivo e integral del fondo es parte del **Entregable 3**. El informe final es parte del **Entregable 4**, retoma los entregables previos, a fin de hacer un análisis conjunto de los resultados del análisis procedimental, sustantivo e integral del fondo.

El informe final de la evaluación deberá contener las siguientes secciones:

- I. Resumen ejecutivo
- II. Índice
- III. Introducción
- IV. Marco normativo de la evaluación
- V. Estrategia para el análisis de la información
- VI. Características del Fondo de Aportaciones
- VII. Resultados del análisis procedimental del fondo
- VIII. Resultados del análisis sustantivo e integral del fondo
- IX. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- X. Conclusiones, hallazgos y recomendaciones
- XI. Anexos
- XII. Referencias generales

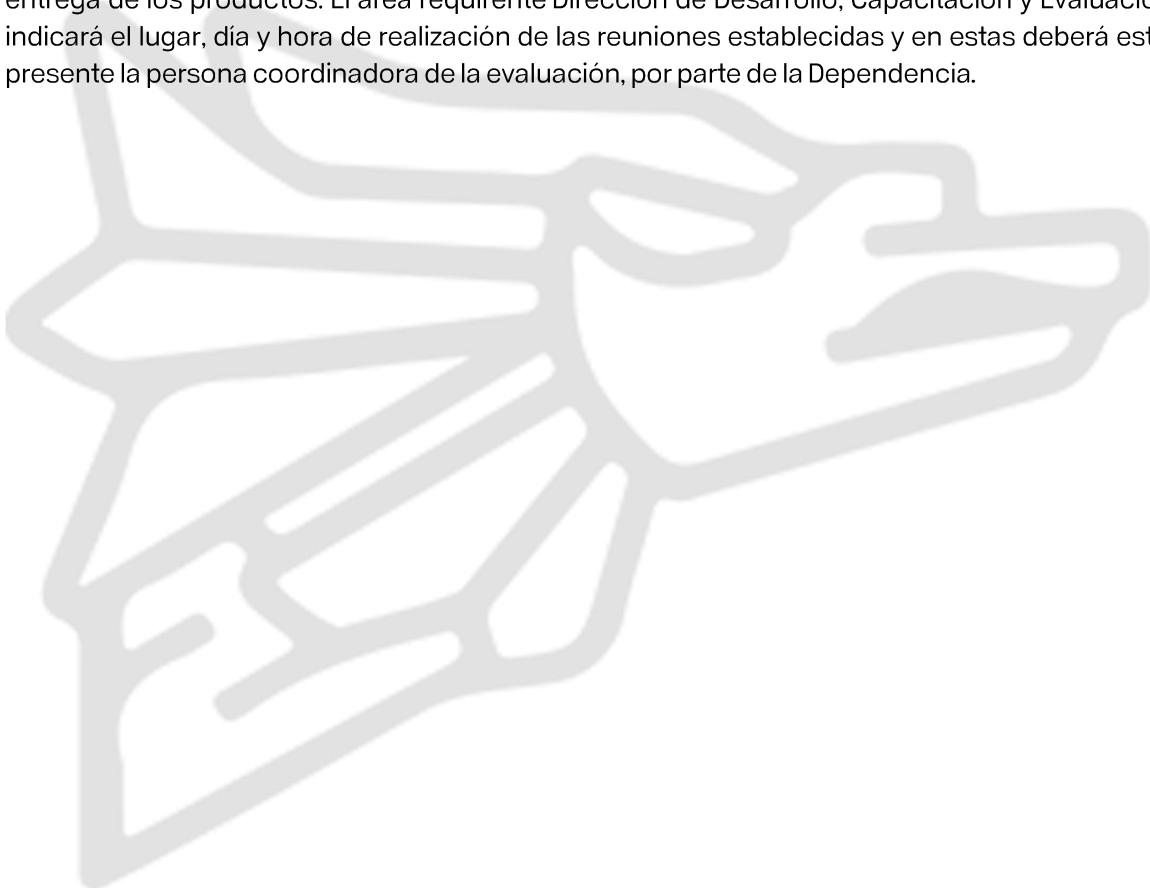




El resumen ejecutivo debe ser un breve análisis de los aspectos más importantes de la evaluación, resultado de los principales hallazgos y recomendaciones. Las conclusiones deben ofrecer orientación para la toma de decisiones, y para la mejora de la coordinación y su contribución a la orientación a resultados del fondo.

La descripción de lo que debe contener cada una de las secciones enunciadas se presenta en el Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación.

Además, se debe considerar la realización de mínimo cuatro reuniones; cada una posterior a la entrega de los productos. El área requirente Dirección de Desarrollo, Capacitación y Evaluación, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones establecidas y en estas deberá estar presente la persona coordinadora de la evaluación, por parte de la Dependencia.





## PERFIL DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA Y/O PERSONA COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN Y DEL EQUIPO EVALUADOR

El perfil de la persona coordinadora de la evaluación y del equipo evaluador necesarios para desarrollar el proyecto “Evaluación Estratégica de la Coordinación del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo” se describe en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Descripción del perfil de la Instancia Evaluadora Externa y/o persona coordinadora de la evaluación y del equipo de trabajo.

Carqo	Escolaridad v/o áreas de conocimiento	Experiencia
Instancia Evaluadora Externa y/o Persona coordinadora de la evaluación	<p>Maestría o doctorado en Ciencia Política, Políticas Públicas, Sociología, Economía o áreas afines a las ciencias sociales o a la temática de la evaluación de políticas públicas y programas.</p> <p>Deberá ser acreditado con título v/o cédula profesional.</p>	<p>Experiencia en la coordinación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de evaluación de programas o políticas públicas donde se hayan empleado metodologías de la SPFYA y CONEVAL, que pueden ser evaluaciones a programas o fondos federales y/o evaluaciones a programas de gobiernos estatales o municipales; y</li> <li>Proyectos de evaluación de programas o fondos federales del sector educativo del orden estatal.</li> </ul> <p>La experiencia deberá ser comprobable mínimo de 4 años como coordinador(a) en evaluación, la cual deberá ser acreditada con formatos CONAC o informes de evaluación, donde conste que la persona ha prestado sus servicios desempeñando actividades de evaluación.</p> <p>Asimismo, la persona coordinadora deberá presentar comprobante de pertenencia a una asociación nacional o internacional en materia de evaluación.</p>
Instancia Evaluadora Externa y/o Personas evaluadoras (mínimo 3)	<p>Licenciatura o posgrado en Ciencia Política, Economía, Políticas Públicas, Relaciones Internacionales o Sociología o áreas afines a las ciencias sociales o a la temática de la</p>	<p>Experiencia en la participación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de evaluación de programas o políticas públicas donde se hayan empleado metodologías de la SPFYA y CONEVAL, que pueden ser evaluaciones a programas o fondos federales y/o evaluaciones estatales; y</li> </ul>





Cargo	Escolaridad y/o áreas de conocimiento	Experiencia
	<p>evaluación de políticas públicas y programas.</p> <p>Deberá ser acreditado con título y/o cédula profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectos de evaluación de programas o fondos del sector educativo del orden estatal.</li></ul> <p>La experiencia deberá ser comprobable mínimo de 2 años, la cual deberá ser acreditada con formatos CONAC o informes de evaluación. Además, deberá presentar constancia, diploma u otro documento que acredite que cuenta con al menos dos cursos, talleres o capacitaciones expedidos por una Institución de Educación Superior (IES) en materia de: Metodología de Marco Lógico, evaluación de programas y políticas públicas, métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas de evaluación de programas y políticas públicas y/o diseño de indicadores.</p>





## PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA

El proveedor deberá entregar los productos vía oficio con una memoria flash USB y en apego a las características mencionadas en el Cuadro, que contenga los entregables en formato editable (Word y PDF). La entrega se deberá realizar en la siguiente dirección: Blvd. Atlxycáyotl No.1101, Edificio Norte 2do. Piso, Col. Reserva Territorial Atlxycáyotl, Puebla, Pue. C.P. 72810, en un horario de 08:00 a 18:00 hrs.

El listado de productos y el calendario de entrega se definen en el cuadro 2.

Cuadro 2. Listado de productos y calendario de entrega

No.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA
1	Plan Metodológico de Trabajo, el cual debe contener como mínimo la siguiente estructura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo General</li> <li>• Objetivos específicos</li> <li>• Metodología</li> <li>• Estrategia de trabajo de campo</li> <li>• Instrumento(s) para la realización de entrevistas</li> <li>• Listado de información requerida</li> <li>• Cronograma de trabajo</li> </ul>	05 días hábiles posteriores a la firma del contrato
2	Análisis procedimental del fondo. El Informe debe contener la sección 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del fondo, el cual incluye el Anexo 1.	35 días hábiles posteriores a la firma del contrato
3	Análisis sustantivo e integral del fondo. El Informe debe contener las secciones 2. Análisis Sustantivo: Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del fondo, y 3. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación. Incluye los anexos 2 y 4.	50 días hábiles posteriores a la firma del contrato
4	Informe final de la evaluación de la coordinación fondo. En formato digital PDF, que no esté protegido y permita búsqueda en su contenido, y en formato Word en una memoria flash USB. Así como, una versión impresa en formato libre, tamaño carta con pasta dura con calidad de impresión láser a color 4x4 (impresión por ambas caras) en tres tantos. El informe final de resultados deberá contener la siguiente estructura:	65 días hábiles posteriores a la firma del contrato





No.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Resumen ejecutivo</li> <li>II. Índice</li> <li>III. Introducción</li> <li>IV. Marco normativo de la evaluación</li> <li>V. Estrategia para el análisis de la información</li> <li>VI. Características del Fondo de Aportaciones</li> <li>VII. Resultados del análisis procedimental del fondo</li> <li>VIII. Resultados del análisis sustantivo e integral del fondo</li> <li>IX. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)</li> <li>X. Conclusiones, hallazgos y recomendaciones</li> <li>XI. Anexos</li> <li>XII. Referencias generales</li> </ul>	
5	<p><b>Un resumen ejecutivo</b> en el que se describan los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Introducción</li> <li>b. Marco normativo de la evaluación.</li> <li>c. Metodología de la evaluación.</li> <li>d. Análisis FODA.</li> <li>e. Principales hallazgos y principales recomendaciones.</li> <li>f. Valoración final del Fondo.</li> </ul>	65 días hábiles posteriores a la firma del contrato
6	<p><b>Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados en las entidades federativas, establecidos por el CONAC, referente a la Evaluación Estratégica de Coordinación del FONE, el cual deberá contener los siguientes apartados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de la evaluación</li> <li>2. Principales hallazgos de la evaluación</li> <li>3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación</li> <li>4. Datos de la instancia evaluadora</li> <li>5. Identificación de los programas</li> <li>6. Datos de contratación de la evaluación</li> <li>7. Difusión de la evaluación</li> </ul>	65 días hábiles posteriores a la firma del contrato
7	<p><b>Productos complementarios de la Evaluación Estratégica de Coordinación. Versión digital (archivo fuente) con el siguiente contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La base de datos generada con la información de gabinete y/o de campo para el análisis de la evaluación.</li> <li>b. Los instrumentos de recolección de información: cuestionarios, entrevistas y formatos, minutas de trabajo, entre otros.</li> <li>c. Evidencia fotográfica, audio, documental u otra, recolectada para la instancia evaluadora o entregada por las UR del Fondo</li> </ul>	65 días hábiles posteriores a la firma del contrato





## RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DEL PROVEEDOR

El proveedor es el responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; asimismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Para la revisión de los productos entregables el área requirente entregará al proveedor sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 08 días hábiles después de la fecha de recepción de estos, en el formato definido para ello y los enviará a la persona coordinadora de la evaluación vía correo electrónico.

El proveedor contará con 43 días hábiles después de la recepción de las observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables y entregarlas al área requirente vía correo electrónico.

En total este proceso de revisión y corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 80 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan las observaciones y recomendaciones, y se entreguen los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente solicita vía correo electrónico dirigido a la persona coordinadora de la evaluación, que se realicen correcciones adicionales.

La emisión de las observaciones y recomendaciones, así como de los reportes de conformidad se realizarán en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad del proveedor responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos corregidos. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de su envío por parte del área requirente. Se deberá dar respuesta a los comentarios emitidos por el área requirente, por escrito en el formato elaborado para ello.

Si al cabo de este procedimiento el área requirente considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.





## PUNTO DE REUNIÓN

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será en las instalaciones del área requirente: Blvd. Atlixcayotl, num. 1101, Edificio Norte, 2do. Piso, CIS, Col. Reserva Territorial Atlixcayotl. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días hábiles de anticipación.

## MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

El proveedor deberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por el área requirente; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del área requirente, mismo que deberá presentar al área contratante para los fines que correspondan, lo anterior en términos de lo establecido en el artículo 84 del Reglamento de la LAASSP.

Al concluir el contrato o convenio, el área requirente, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente, todo ello de conformidad con lo establecido en el artículo 103 inciso b) del Reglamento de la LAASSP y los presentes Términos de Referencia.

## CONDICIONES GENERALES

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el proveedor podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo alguno para el área requirente.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente por lo que el proveedor no tiene derecho alguno para su diseminación, publicación o utilización.
3. El proveedor tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.
4. En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del proveedor realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.
5. El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.





## ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

### TEMAS DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA

En el caso del FONE, el artículo 26 de la LCF establece que los estados serán apoyados con recursos económicos complementarios para ejercer las atribuciones, en materia de educación básica y normal, que de manera exclusiva se les asigna en la Ley General de Educación (LGE). Además, dispone que los recursos se destinarán para cubrir el pago de servicios personales correspondientes al personal que ocupa las plazas transferidas a los estados, en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992, asimismo, el fondo incluye recursos para apoyar a las entidades federativas a cubrir gastos de operación relacionados exclusivamente con sus atribuciones (definidas en los artículos 13 y 16 de la LGE).

En este sentido la distribución del FONE se hace considerando:

- i) Las plazas registradas (transferidas a los estados en el marco del ANMEB) con las erogaciones que correspondan por concepto de remuneraciones, incluyendo sueldos y prestaciones autorizados, impuestos y aportaciones a la seguridad social,
- ii) ampliaciones presupuestales que se hubieran autorizado al fondo durante el ejercicio fiscal anterior, como resultado del incremento salarial,
- iii) la creación de nuevas plazas, que en su caso se aprueben y
- iv) los gastos de operación y la actualización que se determine para el ejercicio que se presupueste con base en la fórmula que se establece en el artículo 27.

Conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el propósito del fondo es que 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 Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE).

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

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





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

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

1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del fondo
  - ❖ Descripción y análisis de la estructura de la coordinación del fondo
2. Análisis Sustantivo: Correspondencia entre la estructura de la coordinación y los objetivos del Ramo y del fondo
  - ❖ Análisis de las disposiciones para la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento del fondo.
  - ❖ Análisis de los mecanismos de intercambio de información.
  - ❖ Análisis de los mecanismos para la mejora del fondo.
3. Análisis Integral: Efectividad de la coordinación
  - ❖ Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la coordinación del fondo
  - ❖ Delimitación de los determinantes de la coordinación efectiva
  - ❖ Valoración de la coordinación del fondo
  - ❖ Recomendaciones

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

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

- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley General de Contabilidad Gubernamental





- 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 [insertar ejercicio fiscal correspondiente], de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Matriz de Indicadores para Resultados del Fondo
- Sistemas de información relacionados con los fondos
- Otras leyes, convenios, reglamentos, manuales, guías, lineamientos o normatividad específicos para el fondo.

Asimismo, para la evaluación se debe llevar a cabo trabajo de campo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información de campo deben considerar a los actores que intervienen en la integración, distribución, administración, supervisión y seguimiento tanto a nivel central (dependencias coordinadoras y SHCP, entre otros) como en las entidades federativas. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo 3. "Instrumentos de recolección de información".

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

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se debe complementar con técnicas específicas de recolección de información en las entidades federativas, de preferencia, encuestas en línea con personal operativo en las entidades federativas, que permita, primero identificar a los enlaces, y segundo, realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la implementación de la coordinación entre los órdenes de gobierno de las actividades y los procesos en lo que se encuentran involucrados dichos enlaces en las entidades federativas.4.

Para la estrategia de levantamiento de información se debe entregar una propuesta de trabajo de campo en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Esta debe ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada de acuerdo con el calendario de entrega, y deberá contener: 1) los instrumentos de recolección de información por aplicar, 2) el cronograma de actividades (fechas, actores que serán entrevistados y/o encuestados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc.) y, 3) agenda de entrevistas a profundidad.





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

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

## CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

### 1. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del fondo

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

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

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





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

**Integración:** Actividades relacionadas con la determinación de las fórmulas de distribución y la incorporación de las fuentes de información relevantes para la distribución de los recursos entre las entidades federativas.

**Distribución:** Actividades relacionadas con la asignación y transferencia de los recursos a las entidades federativas,

**Administración y ejercicio:** Se refiere a las disposiciones federales para la gestión y ejercicio del fondo.

**Supervisión y seguimiento:** Se refiere a los mecanismos con los que cuentan las dependencias relacionadas con la coordinación del fondo para verificar la correcta aplicación de los recursos y darle seguimiento al ejercicio de estos, así como a la generación de información.

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

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

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





## Preguntas Generales

- ¿Cuáles son los factores, los actores y las actividades y/o acciones críticas, es decir, imprescindibles para la coordinación, de acuerdo con las funciones que señala la LCF?
- ¿Las atribuciones y acciones de cada actor están claramente definidas y acotadas? En caso afirmativo, justificar, ¿cuáles son las atribuciones y acciones de cada actor y dónde están definidas? En caso negativo, ¿se identifican vacíos, es decir, existen atribuciones o acciones en las que no está claramente definido el actor responsable?
- ¿Las Unidades Administrativas cuentan con los recursos (humanos, materiales y financieros) suficientes para realizar las acciones que están en sus atribuciones?  
En caso afirmativo, explique, ¿con qué recursos cuenta cada actor? En caso negativo, ¿qué recursos hacen falta para que puedan cumplir sus atribuciones?
- ¿Cómo se articulan las acciones de los actores? ¿La articulación es la adecuada para lograr la coordinación delimitada en la normatividad? En caso afirmativo, explique; en caso negativo, indicar la ausencia de articulación que se identifique.
- ¿Cuáles son los mecanismos de supervisión y seguimiento del fondo?  
¿Quiénes son los responsables de estos mecanismos de acuerdo con la normatividad aplicable? ¿Cuál es su función? Cuando existen más de uno, se deben señalar los responsables y las funciones de cada uno de ellos.
- ¿Cuáles son los flujos de información entre los diferentes actores, es decir, entre qué actores se comparte información? ¿Qué información se comparte y para qué fines?
- En el 2025 ¿se identifican cambios en la estructura organizativa del fondo? En caso afirmativo, ¿qué tipo de cambios son, normativos, operativos, financieros, entre otros?

## Funciones: Integración y Distribución

- ¿Cuáles son las fuentes de información utilizadas para las variables que integran la fórmula de distribución de los recursos?
- ¿En qué consiste el proceso de validación de la información utilizada para la fórmula de distribución de las distintas fuentes de información? Explicar cómo y quiénes son responsables de validar la información y si existen diferencias relevantes en los procesos de validación entre fuentes de información.





## Funciones: Administración y Ejercicio

- ¿Los mecanismos de registro y validación de nóminas son adecuados, es decir, cumplen los objetivos para los cuales fueron creados y los procesos se desarrollan acorde a lo planificado?

## Función: Supervisión y seguimiento

- ¿Existe un mecanismo definido para analizar alternativas y propuestas para el mejor uso de los recursos? En caso afirmativo, ¿quiénes participan? ¿qué insumos se utilizan? ¿cómo se han incorporado? ¿cuáles son las alternativas? En caso de que existan alternativas, estas se deben analizar en términos de equidad en la distribución de los recursos y del uso de estos al interior de las entidades federativas.

- ¿Cómo es el proceso de diseño de la MIR del fondo? En específico ¿Qué Unidades Administrativas participan en el diseño? ¿Cuál es el grado de involucramiento en el diseño de indicadores de los enlaces?

- ¿Existe un proceso de actualización y ajuste de metas de la MIR? En caso afirmativo, explicar ¿cómo es el proceso y quiénes están involucrados?

- ¿La captura del avance de los indicadores de la MIR del fondo se realiza en tiempo y forma? En caso negativo, ¿cuáles son las dificultades o limitaciones que impiden su cumplimiento?

- ¿Existe interconexión entre las Unidades Administrativas para la supervisión y seguimiento de las distintas instancias? En caso afirmativo, ¿Cuáles Unidades Administrativas están interconectados y cómo? ¿qué información comparten? ¿Existen mecanismos definidos para verificar la calidad y consistencia de la información compartida en los Unidades Administrativas? En específico ¿existe algún proceso para detectar deficiencias en la información compartida?

¿Qué tipo de hallazgos y recomendaciones se derivan de estas evaluaciones? Explicar si se da seguimiento a dichas recomendaciones.

- ¿Cuáles son las dificultades para el seguimiento de los recursos del fondo cuando existe concurrencia? ¿Qué mecanismos se tienen para reportar y verificar la concurrencia de las fuentes de financiamiento para el pago de nómina y gasto operativo?

Las fuentes de información mínimas a utilizar, además de las enunciadas en el apartado de Temas de Evaluación y Metodología, son acuerdos, convenios, criterios, lineamientos, manuales de procedimientos y organización, reglamentos, minutas, guías y sistemas de información. por ejemplo: Lineamientos del Gasto de Operación del Fondo de Aportaciones para la Nómina





Educativa y Gasto Operativo, Lineamientos para el registro presupuestario y contable de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo, así como otras que se consideren pertinentes.

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

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

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

- i. Analizar las disposiciones para la integración, distribución y administración de las aportaciones, y cómo estas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto (objetivos del Ramo General 33),
- ii. Analizar cómo la coordinación del fondo favorece o inhibe que la población en edad de asistir a la escuela tenga acceso y concluya sus estudios de educación básica derivado de la aplicación de los recursos del FONE (propósito del fondo de acuerdo con la MIR).
- iii. Analizar las disposiciones para la administración y el ejercicio, y cómo estos contribuyen a la ordenación y transparencia de las aportaciones (objetivos del Ramo General 33), así como la prestación de los servicios de educación básica y normal (objetivo específico del fondo).
- iv. Analizar los mecanismos de supervisión y seguimiento del fondo, y cómo estos contribuyen a la rendición de cuentas y toma de decisiones.

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





- ¿Las disposiciones para la integración y la distribución se adecuan a la información generada por otras instancias y dependencias y/o por las entidades federativas? En caso afirmativo, justificar, ¿qué información se utiliza y cómo se ha incorporado la información? En caso negativo, ¿qué información sería relevante considerar en la adecuación de las disposiciones que contribuya a los objetivos de equidad y redistribución del fondo?
- ¿Las disposiciones para la integración, la distribución, la administración y el ejercicio son claras y suficientes para que las autoridades educativas locales cumplan con sus atribuciones en el marco de los objetivos del fondo? En particular se debe considerar los cambios en las disposiciones derivado de la reforma de creación del FONE ¿Qué elementos específicos han favorecido o afectado la gestión y el ejercicio del fondo?
- ¿Existe consistencia entre los objetivos y destinos del fondo definido en el marco normativo y los objetivos a nivel de fin y propósito de la MIR? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué inconsistencias se identifican y cómo podrían solventarse?
- ¿Los indicadores de la MIR del fondo en su conjunto son relevantes para dar seguimiento y monitorear al fondo? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué elementos son necesarios incorporar, modificar o eliminar?
- ¿Qué elementos de los mecanismos de supervisión y seguimiento del fondo contribuyen a la rendición de cuentas y transparencia? En particular, ¿los instrumentos diseñados para el reporte del ejercicio, destino y resultados del fondo permiten dar cuenta de los resultados específicos del fondo en las entidades federativas? En caso afirmativo, justificar, en caso negativo, ¿qué elementos se podrían modificar o adecuar para que los instrumentos permitan dar cuenta de los resultados específicos del fondo?
- ¿Los mecanismos de supervisión y seguimiento funcionan como una fuente de información y retroalimentación para la Unidades Administrativas? En caso afirmativo, justificar, ¿qué información se utiliza y cómo se integra?, ¿qué usos se da a la información? ¿quiénes son los principales usuarios? En caso negativo, justificar, ¿por qué no funcionan? ¿qué mejoras se podrían implementar para que sirven para la retroalimentación?
- ¿Con qué información cuenta la coordinadora del fondo para analizar la concurrencia de recursos y con ello contribuir a la mejorar del fondo y la toma decisiones? En caso de identificar cambios en la estructura organizativa del fondo ¿cómo estos cambios contribuyen a la coordinación del fondo?





En las disposiciones para la integración y distribución de las aportaciones se debe considerar los objetivos y destinos del fondo con base en la normatividad aplicable, los criterios y la fórmula de distribución del fondo, variables y fuentes de información usados para el cálculo, así como analizar la lógica vertical de la MIR.7

Además, se debe considerar las atribuciones definidas en la LGE así como el acuerdo de descentralización de los servicios de educación básica y normal, con el cual se transfirieron los recursos humanos, materiales y financieros en el momento de la descentralización, así como otra normatividad vinculada.

En las disposiciones para la administración y ejercicio del fondo se debe considerar todos los mecanismos y adecuaciones hechas al marco normativo del fondo derivado de la reforma a la Ley de Coordinación Fiscal y la Ley General de Contabilidad Gubernamental de 2013, con la cual se creó el FONE. Como mínimo se debe revisar los lineamientos del gasto de operación del fondo, para el registro contable de los recursos del fondo, los procedimientos para la conciliación de las plazas, los sistemas informáticos, entre otros que se consideren relevantes.

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

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

La coordinación se busca la consistencia entre los distintos espacios de política y evitar fragmentaciones, huecos y duplicidades en el desarrollo de las actividades. Hay tres factores que facilitan la coordinación, las reglas para la toma de decisiones, discusiones de política y mecanismos para el intercambio de información entre organizaciones (Lie, 2011: 403 en CONEVAL 2014). Stead y Meijers (2009) señalan que los factores organizacionales pueden ser útiles para promover la integración de las políticas, por ejemplo, si existen procesos estandarizados que permitan un monitoreo ordenado y confiable del flujo de recursos de las organizaciones y si existen estructuras, capacidades de oferta, necesidades y servicios similares en las organizaciones involucradas. (CONEVAL, 2014: 16). En tanto la discusión de políticas, es decir, toma de decisiones concertadas, permite espacios de diálogo y deliberación sobre las políticas, aspectos presupuestales y sobre ajustes en la implementación, de forma que se adapten a nueva información o circunstancias (CONEVAL, 2014: 17).

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





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

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

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

A partir de esto, se deben identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF para el fondo. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos tanto humanos como materiales que puedan usarse para contribuir a la consecución del objetivo, y las oportunidades son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Estos deben ser redactados en positivo de forma coherente y sustentados en la información de la evaluación. Las debilidades se refieren a las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos relacionados con el fondo, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito, y las amenazas muestran los factores del entorno que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer, que impide o limita la obtención de los objetivos.

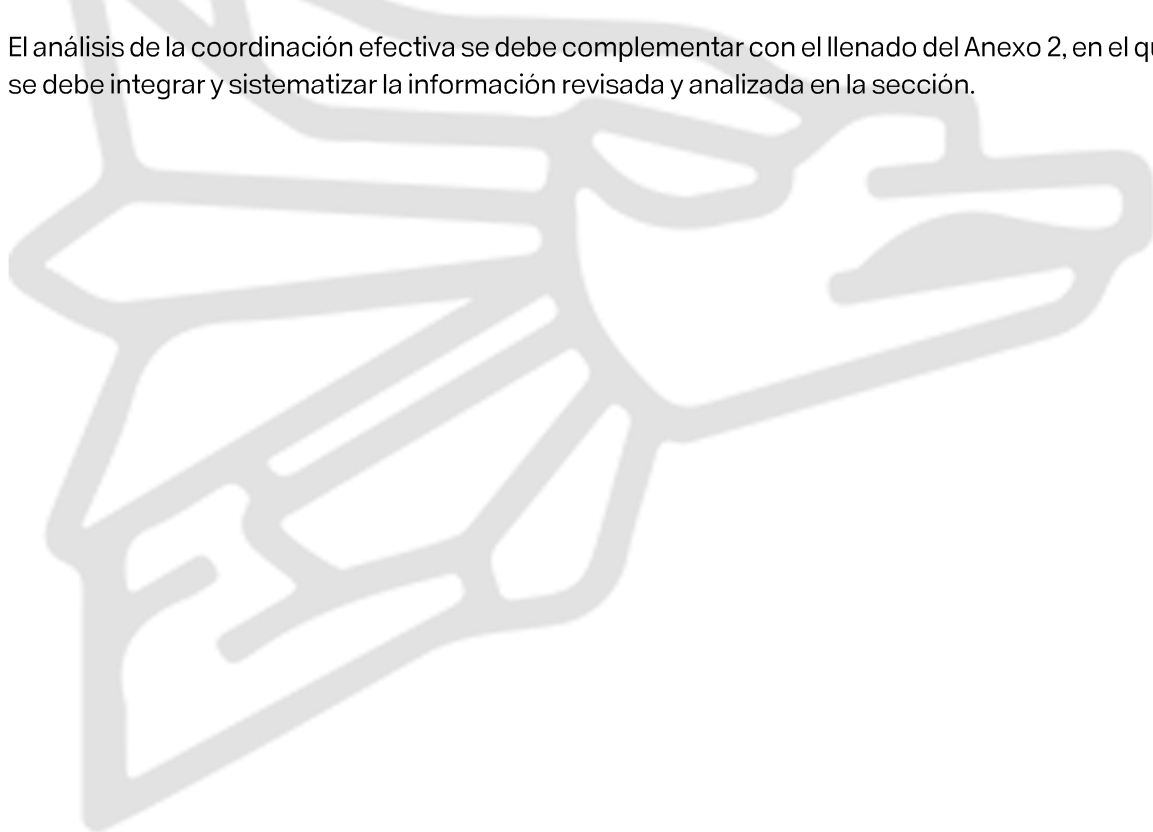
Finalmente, se deben identificar las áreas de mejora y las recomendaciones, estas últimas deben ser factibles y orientadas a las áreas de mejora, y deben ser un conjunto articulado de medidas para la mejora en la coordinación efectiva, que contribuyan a la orientación a resultados del fondo. Las recomendaciones deben incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:





- Breve análisis de la factibilidad de la implementación.
- Principal(es) actor(es) responsable(s) de la implementación.
- Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en el alcance de la efectividad de la coordinación como su contribución al cumplimiento de los objetivos del Ramo y el fondo.
- La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

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





## Anexos

### Anexo I. Análisis Procedimental: Estructura de la coordinación del fondo

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

- i) Para cada una de las funciones definidas y normadas en la LCF del fondo se debe identificar cada uno de los actores involucrados y clasificar estos por orden de gobierno y la dependencia o instancia a la que pertenece. Si la normatividad lo permite, se deben señalar los actores al interior de las dependencias o instancias que son relevantes.
- ii) Para cada actor se deben identificar cada una de las acciones que desempeña en torno a la función referida. En cada acción se deben establecer las atribuciones con las que cuenta el actor, es decir, bases normativas, legales e institucionales que sustenten su participación, así como los recursos con los que cuenta para desempeñar estas, considerando los recursos humanos, materiales y financieros.
- iii) Para cada actor se debe identificar la vinculación con otros actores, es decir, los flujos de trabajo entre estos. Para ello se debe señalar a los otros actores con quien se vincula, los insumos que recibe de estos (necesarios para desempeñar sus actividades), así como los productos que genera (insumos para otros actores) y con quienes los comparten.
- iv) Para cada actor se debe identificar la información generada, que puede ser normatividad, bases de datos, informes, reportes, evaluaciones, por mencionar algunos. En este caso el actor es el responsable de su integración y/o del seguimiento, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- v) Para cada función se debe hacer una valoración general sobre la articulación de los actores, la definición de atribuciones y actividades, los recursos y la información generada, y si en conjunto estos elementos son suficientes y adecuados para el cumplimiento de la función.





Tabla 1. Estructura de la coordinación del fondo

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





## Anexo 2. Análisis integral: Efectividad de la coordinación

Para el llenado del anexo se debe

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





Tabla 2 Análisis FODA

Función del fondo	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Integración				
Distribución				
Administración				
Ejercicio				
Supervisión y seguimiento				
Valoración general coordinación del FONE				

Tabla 3. Recomendaciones

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





Anexo 3. Instrumentos de recolección de información  
(Formato libre)

Anexo 4. Trabajo de campo realizado  
(Formato libre)

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

### Bitácora de trabajo

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

Tabla 4. Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Orden de gobierno (estatal y/o	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (cargo o puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones





## REFERENCIAS

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Diario Oficial de la Federación, México, 19 de mayo de 1992.

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

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

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

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

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

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

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

Ley General de Educación, Diario Oficial de la Federación, México, última reforma publicada el 22 de marzo de 2017.

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

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





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

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

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

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

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

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

Secretaría de Educación Pública  
Oficialía Mayor  
Dirección de Desarrollo, Capacitación y Evaluación  
Blvd. Atlixcáyotl No.1101, Edificio Norte 2do. Piso, Col. Reserva Territorial Atlixcáyotl, Puebla, Pue. C.P. 72810  
Tel. 222 303 46 00 Ext. 2318 y 2319, [ddce@seppue.gob.mx](mailto:ddce@seppue.gob.mx) / [www.sep.puebla.gob.mx](http://www.sep.puebla.gob.mx)

