

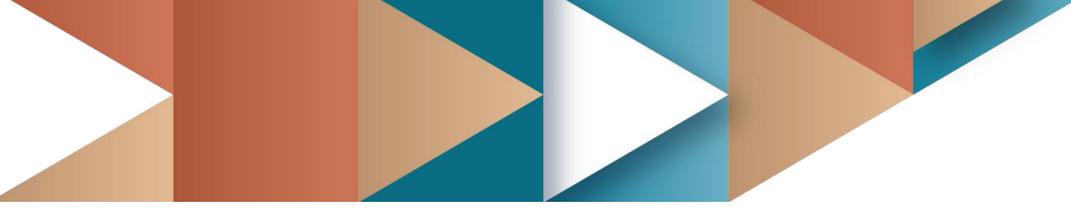


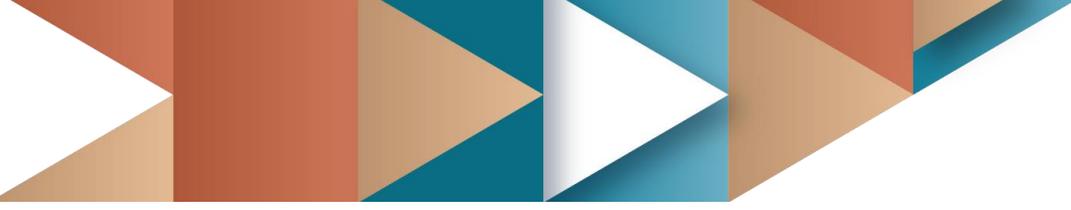
# **EVALUACIÓN DE PROCESOS EJERCICIO FISCAL 2019**

## **FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES (FAM)**

Que presenta:







# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## Introducción

El Programa de Infraestructura Educativa del Estado de Tamaulipas es una parte del componente del Fondo de aportaciones Múltiples, que se financia con recursos federales, y se asignan para la construcción, rehabilitación y equipamiento de escuelas de niveles de educación básica, media superior y superior.

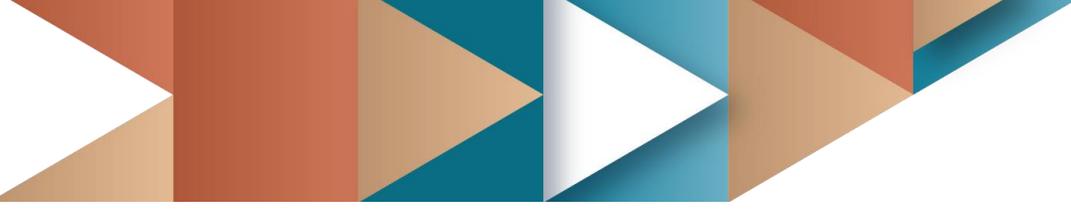
Los fondos son aplicados por la Secretaría de Educación de Tamaulipas (SET), con base en la estadística educativa, las nuevas necesidades y las que plantean los servicios educativos, generando un programa de obras para cada año, denominado PAO, el cual establecen las escuelas que deben construirse, rehabilitarse y equiparse, indicando su ubicación, las principales características de la obra y el presupuesto para ello.

El ITIFE, a partir de ese PAO inicia un macroproceso que principia con un proceso de planeación en el que se efectúan estudios y se generan los proyectos ejecutivos, con sus características y costos, y se preparan los concursos conjuntamente con la Secretaría de Obras, para asignar las obras a las empresas constructoras.

## Metodología

La evaluación del programa descrito en la introducción, ha sido encargada por la Contraloría Gubernamental del Estado de Tamaulipas, sujeta a los Términos de Referencia (TdR) Evaluación de Procesos emitidos por el CONEVAL en 2017.

Los métodos de trabajo seguidos se ajustan a los establecidos en dichos TdR, por lo que han sido esencialmente cualitativos. En razón de las limitaciones impuestas por la pandemia, causada por el Sars-Cov-2, el trabajo de campo ha sido nulo, sustituyéndolo por técnicas alternativas a distancia y por un esfuerzo de análisis cuantitativo.



## Descripción y Análisis de los Procesos

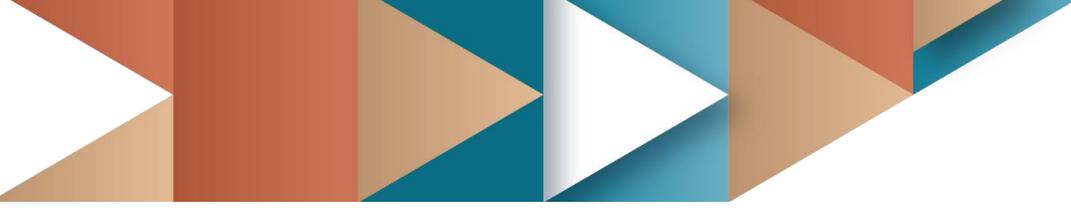
Esta fase, ha constituido el objeto básico del estudio de la evaluación. Se detectó un macroproceso con cinco procesos, de los cuales sólo cuatro tienen una aplicación en la gestión y operación principal del programa –planeación, producción de bienes y servicios (obras); entrega de obras a SET; y monitoreo de calidad y atención de reclamaciones–. El que tiene una aplicación menor es el de obras por convenio con la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

El proceso de planeación es relativamente eficaz, pero poco eficiente debido a serias inconsistencias en sistemas de planeación estratégica y monitoreo de evaluación de fin, propósito y resultados de indicadores, aun cuando logra, a veces con retraso, planear básicamente las obras arquitectónicamente –proyectos ejecutivos costeados–.

El proceso de producción de obras es mucho más eficaz en el logro de sus objetivos, aun cuando también sus sistemas de control son susceptibles de mejora y requieren de inversión en tiempo y esfuerzo con ese fin.

Los procesos de entrega de obras y monitoreo de la calidad tienen pocos problemas detectados, por lo que son aparentemente eficientes y eficaces, aun cuando es necesario tener un registro claro de reclamaciones de las escuelas beneficiarias.

En general puede establecerse que los procesos están débilmente documentados, especificados y conocidos por todo el personal involucrado, que en conjunto no conforma un sistema holísticamente considerado y con deficiencias en sus registros y métodos de recolección de información, para lograr un adecuado sistema de monitoreo de la evaluación de sus indicadores y metas, toda vez que no cuenta con un sistema de planeación estratégica que arribe a una MIR.



## Hallazgos y Resultados

Los principales hallazgos son la carencia de los sistemas ya señalados y ellos constituyen las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas de los que se desprenden los aspectos susceptibles de mejora.

Los principales sistemas motivos de los hallazgos son:

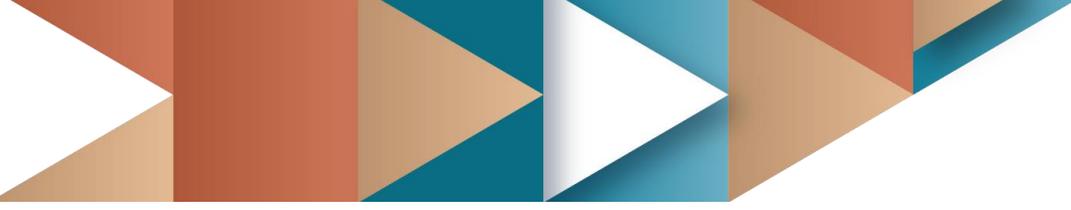
- Sistema de Planeación Estratégica;
- Construcción de una MIR, propia de las actividades del ITIFE; y
- Sistema de Monitoreo de la Evaluación de los Indicadores y Metas.

## Conclusiones y recomendaciones

Por último, la evaluación, en este informe presenta un resumen de los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo, con una valoración final y recomendaciones.

La valoración del análisis cuantitativo en una escala del 1 al 10 alcanzo un promedio de 5.8 que se considera poco satisfactorio y considerando el análisis cualitativo, se ha llegado a la conclusión de una valoración final **adecuada con limitaciones**.

Las recomendaciones principales, se expresan, en la necesidad de rediseñar, formalizar y documentar, el sistema de Planeación Estratégica con generación de MIR; un Manual de Procesos y Procedimientos y la actualización del Manual de Organización.



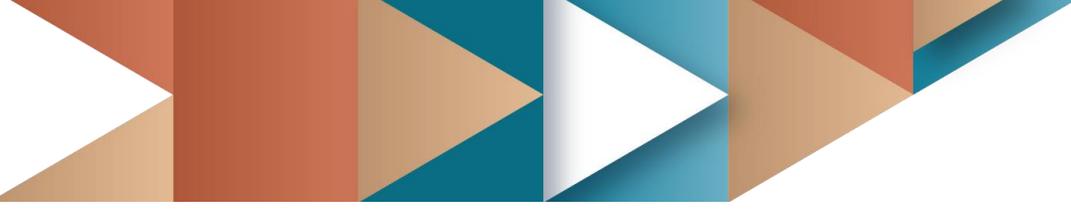
## 2. ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	2
Metodología .....	2
Descripción y Análisis de los Procesos .....	3
Hallazgos y Resultados .....	4
Conclusiones y recomendaciones .....	4
2. ÍNDICE .....	5
3. SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	8
4. INTRODUCCIÓN .....	10
5. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES (FAM) .....	13
1) Problemática que atiende:.....	13
2) Las condiciones en las que opera.....	17
3) Principales procesos que conducen a la generación y entrega de las obras que contribuyen al logro de sus objetivos. ....	17
4) Dentro de la información jurídica básica que configura el Programa Estatal de Infraestructura Educativa (complemento del FAM), destaca lo siguiente: ....	18
6. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO ..	21
1). Revisión documental. ....	22
2). Análisis de gabinete.....	23
3). Método de valoración a las preguntas del cuestionario de evaluación de los procesos. ....	23
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA.....	26
7.1 Macroproceso para el desarrollo de la infraestructura educativa.....	26
7.2 Procesos, Subprocesos con sus Actividades y Actores.....	27
7.3 Límites del proceso y su articulación con otros. ....	30
7.4 Insumos y Recursos. ....	31
7.5 Información General del Macroproceso (expresado por el ITIFE). ....	32

7.6	Método de evaluación de los procesos mediante las preguntas propuestas por el CONEVAL, debidamente validadas por el evaluador. ....	32
7.7	Evaluación de procesos, mediante preguntas al ITIFE.....	34
8.	HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	46
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
	Conclusiones .....	49
	Recomendaciones .....	50
10.	ANEXOS .....	53
	ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	56
	ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS. ....	59
	Evaluación de procesos del programa.....	59
	ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA (Versión ITIFE) .....	61
	ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA... ..	67
	ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	70
	ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD .....	73
	DEL PROGRAMA.....	73
	ANEXO VII. ANÁLISIS FODA.....	75
	ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA .....	77
	ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN .....	79
	DEL PROGRAMA.....	79
	ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....	81
	ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EDUCATIVA .....	83
	ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN. ....	85
11.	GLOSARIO.....	87
12.	DOCUMENTOS CONSULTADOS .....	91



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa



### 3. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

**CONEVAL.** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**CPEUM.** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**FAM.** Fondo de Aportaciones Múltiples.

**FODA.** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**INIFED.** Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa

**ITIFE.** Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa.

**LCF.** Ley de Coordinación Fiscal.

**LFPRH.** Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

**LGCG.** Ley General de Contabilidad Gubernamental.

**MGP.** Modelo General de Procesos.

**MIR.** Matriz de Indicadores para Resultados.

**PAO.** Programa Anual de Obras.

**PASH.** Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.

**PP.** Programa Presupuestario

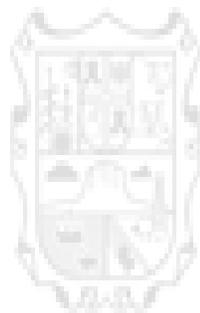
**Sars-Cov-2.** Síndrome Respiratorio Agudo Severo por Coronavirus 2, (por sus siglas en inglés como Severe acute respiratory syndrome).

**SEP.** Secretaría de Educación Pública.

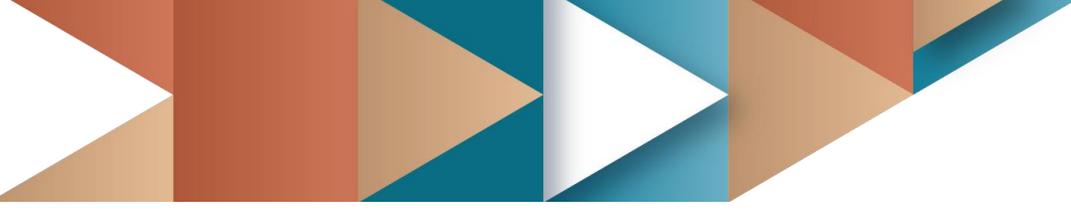
**SET.** Secretaría de Educación de Tamaulipas.

**TdR.** Términos de Referencia.

**UAT.** Universidad Autónoma de Tamaulipas.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa



## 4. INTRODUCCIÓN

En la década de los años noventa, fue creado el Ramo General 33 bajo el marco de un proceso de descentralización que dio inicio en México. El propósito de su creación era el de servir como mecanismo de transferencia de recursos presupuestarios federales, hacia las entidades y los municipios, sustentado en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF).

La descripción del ejercicio de los recursos del Ramo 33, se sustenta en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), donde se establece que “las aportaciones federales serán administradas y ejercidas por los gobiernos de las entidades federativas (...) conforme a sus propias leyes en lo que no se contrapongan a la legislación federal, (...)”.

El Ramo 33 está conformado por ocho fondos<sup>1</sup>, entre ellos el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), que está integrado por dos componentes: asistencia social e infraestructura física educativa. Este último se destina a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria, y es coordinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

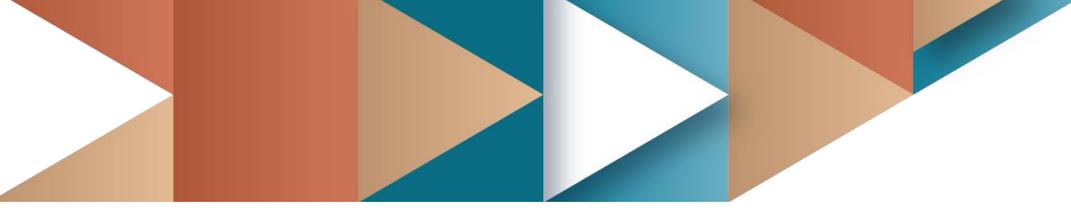
Por su parte, el Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa (INIFED), organismo público descentralizado de la SEP, es el ente que tiene como objetivo fungir como un organismo con capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad de la infraestructura física educativa del país y de construcción<sup>2</sup>.

En este marco, la realización de los programas de construcción de escuelas se transfirió a los gobiernos de los estados. Para el caso del estado de Tamaulipas, la Ley de Infraestructura Física Educativa estatal, establece que corresponden al Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa (ITIFE), los procesos

---

<sup>1</sup> Los ocho fondos vigentes son: Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE); Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA); Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS); Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF); Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM); Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA); Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP), y el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF).

<sup>2</sup> Ley General de la Infraestructura Física Educativa (DOF 19-01-2018).



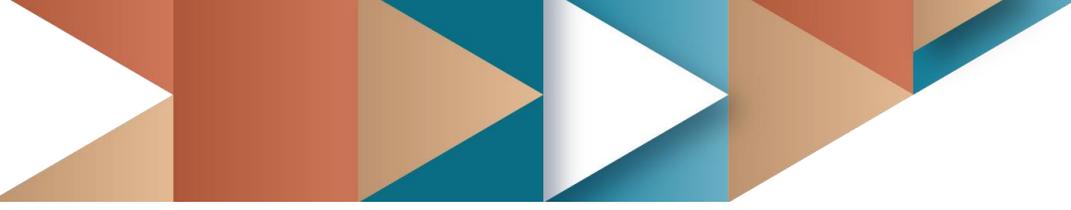
constructivos, de supervisión y certificación de la infraestructura física educativa y a la Secretaría de Obras Públicas como coordinadora administrativa del mismo.

Bajo este contexto, la Contraloría Gubernamental del estado de Tamaulipas, como la dependencia responsable de transparentar la gestión pública ante la ciudadanía, determinó la evaluación de procesos del FAM Infraestructura Educativa, como parte del Programa Anual de Evaluaciones 2020.

La transparencia y la rendición de cuentas en el destino, ejercicio y resultados de los recursos públicos, es uno de los elementos más relevantes que inciden en el quehacer público, ya que requiere información concreta, confiable y verificable; lo cual queda establecido en el orden federal, por el Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) Artículos 85 y 110 y la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) Artículos 54, 61, 71, 72 y 79. Así como en las leyes aplicables del gobierno y la administración pública del Estado de Tamaulipas, en el artículo 161 de la Constitución Política del Estado de Tamaulipas y el artículo 81 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tamaulipas, entre otros.

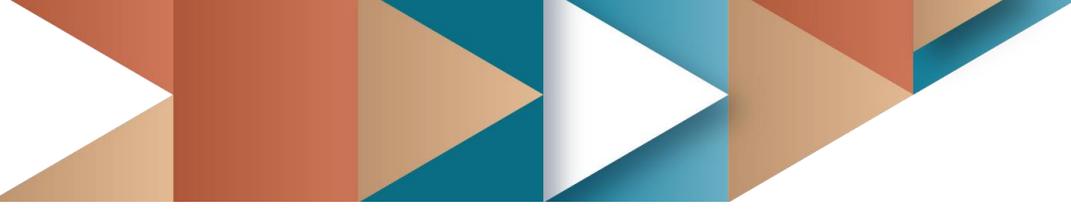
La evaluación se realizó con base en los Términos de Referencia (TDR) de Procesos definidos por CONEVAL que fueron adaptados al caso específico de Tamaulipas para tener mayor precisión en los resultados, documento que contiene los objetivos, la estructura, las especificaciones y los criterios técnicos para realizar la valoración objetiva del FAM Infraestructura Física Educativa correspondiente al ejercicio fiscal 2019. Sobre esta base:

- Se analizó si los procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para producir los bienes y servicios, alcanzar el propósito y lograr las metas.
- Se describió la implementación del Programa, su alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 y su orientación hacia resultados a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Se identificaron las restricciones, tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa del Programa, así como sus fortalezas,



debilidades, amenazas y oportunidades que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas.

- Se identificaron y establecieron los principales Hallazgos y los Aspectos Susceptibles de Mejora que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa.



## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES (FAM)

### 1) Problemática que atiende:

El Fondo de Aportaciones Múltiples en su componente de infraestructura educativa, responde a la problemática que tienen las entidades federativas en materia de construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior, en su modalidad universitaria, según las necesidades de cada nivel (artículo 40 de la LCF).

Los recursos de que dispone dicho componente equivalen al 0.814% de la recaudación federal participable conforme a lo dispuesto por el artículo 2° de dicha ley, destinando de dicho recurso el 54% de los mismos para este componente, después de distribuido entre todas las entidades federativas.

Atender el Programa Anual de Obra 2019 (PAO) que establece las construcciones, rehabilitaciones y equipamiento de las escuelas señaladas en el mismo con su respectiva ubicación (municipio y localidad); descripción de la obra y beneficiarios; con indicación del número de obras, así como de los recursos propuestos para las mismas, los recursos de las ya contratadas, y el presupuesto ejercido.

Como ya se ha expresado, la formulación de dicho Programa de Obras a la Secretaría de Educación de Tamaulipas quien para su planeación tomo en consideración, entre otras, las informaciones contenidas en los cuadros 1 y 2 respecto a cobertura y 3 el presupuesto para las obras aportado por el Fondo de Aportaciones Múltiples para el Estado de Tamaulipas.

Cuadro 1. Tamaulipas: Total de Planteles Educativos en el Estado  
Porcentaje de Planteles Atendidos por el ITIFE, por Nivel Educativo  
Durante los Ejercicios de Recursos 2014 a 2019

Planteles Educativos en el Estado / Planteles Atendidos por el ITIFE	Nivel Educativo			Total
	Básico (1)	Medio Superior (2)	Superior	
<b>Planteles Educativos en el Estado</b>				
2014	5,898	414	198	6,510
2015	5,950	454	200	6,604
2016	5,852	483	193	6,528
2017	5,812	482	194	6,488
2018	5,687	584	193	6,464
2019	6,010	491	189	6,690
<b>Planteles Educativos Atendidos por ITIFE Ejercicio del Recurso</b>				
2014	418	12	5	435
2015	166	7	17	190
2016	100	4	8	112
2017	77	7	10	94
2018	87	15	12	114
2019	141	16	8	165
<b>% Planteles Educativos Atendidos por ITIFE (3)</b>				
2014	7.09	2.90	2.53	6.68
2015	2.79	1.54	8.50	2.88
2016	1.71	0.83	4.15	1.72
2017	1.32	1.45	5.15	1.45
2018	1.53	2.57	6.22	1.76
2019	2.35	3.26	4.23	2.47

FUENTE: Secretaría de Educación de Tamaulipas, Anuarios de la Estadística Educativa del Estado 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2017-2018, 2018-2019 y 2019-2020. Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa. Publicados en <http://siie.tamaulipas.gob.mx/sistemas/docs>.

NOTAS: La atención por el ITIFE incluye construcción, equipamiento y rehabilitación.

(1) Incluye Servicios de Apoyo.

(2) Incluye Formación para el Trabajo.

(3) Por convenio con la Universidad Autónoma de Tamaulipas ejecuta directamente sus obras y el Instituto solo da seguimiento de los Avances Físicos.

Cuadro 2. Tamaulipas: Total de Alumnos en el Estado  
 porcentaje de Alumnos Atendidos por el ITIFE, por Nivel Educativo  
 Durante los Ejercicios de Recursos 2014 a 2019

Total, Alumnos en el Estado / Alumnos Atendidos por ITIFE	Nivel Educativo			Total
	Básico (1)	Medio Superior (2)	Superior	
<b>Total, Alumnos en el Estado</b>				
2014	726,875	125,990	111,518	964,383
2015	737,591	131,218	112,122	980,931
2016	733,961	138,792	115,445	988,198
2017	722,897	144,010	116,061	982,968
2018	711,684	178,632	124,094	1,014,410
2019	741,773	144,053	131,281	1,017,107
<b>Alumnos Atendidos, durante el Ejercicio del Recurso</b>				
2014	131,774	6,568	8,549	146,891
2015	46,972	4,647	18,360	69,979
2016	30,558	4,762	4,443	39,763
2017	31,230	4,762	14,806	50,798
2018	26,722	8,652	48,119	83,493
2019	34,532	11,533	621	46,686
<b>% Alumnos Atendidos por ITIFE (3)</b>				
2014	18.13	5.21	7.67	15.23
2015	6.37	3.54	16.38	7.13
2016	4.16	3.43	3.85	4.02
2017	4.32	3.31	12.76	5.17
2018	3.75	4.84	38.78	8.23
2019	4.66	8.01	0.47	4.59

FUENTE: Secretaría de Educación de Tamaulipas, Anuarios de la Estadística Educativa del Estado 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2017-2018, 2018-2019 y 2019-2020. Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa. Publicados en <http://siie.tamaulipas.gob.mx/sistemas/docs>.

Cuadro 3. Tamaulipas: Presupuesto del Fondo de Aportaciones Múltiples, Total Aprobado, Modificado, Contratado y Ejercido, Ejercicios Fiscales 2014 al 2019  
(Pesos)

Ejercicio Fiscal	Presupuesto				% Ejercido vs modificado
	Aprobado	Modificado	Contratado	Ejercido	
2014	283,798,737	283,798,737	213,207,529	131,282,937	46.26
2015	344,018,336	344,018,336	200,439,100	98,028,773	28.50
2016	195,602,475	93,890,801	81,966,125	42,921,355	45.71
2017	218,811,327	106,004,809	102,366,496	101,344,235	95.60
2018	279,776,016	158,949,618	158,949,618	158,186,906	99.52
2019	291,777,202	146,350,018	145,814,405	88,366,573	60.38

Fuentes: Secretaría de Educación Pública, Diario Oficial de la Federación en el año correspondiente.

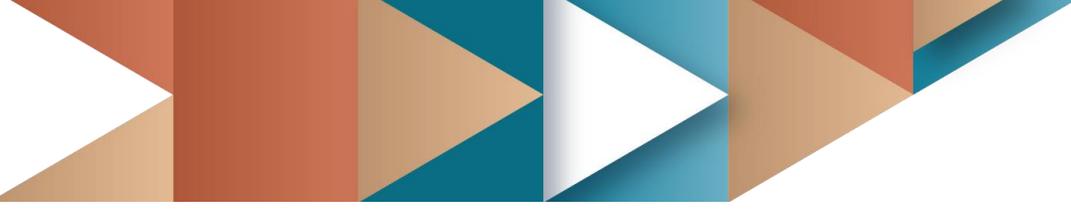
Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa ITIFE cierres de ejercicio al 31 de marzo al cierre del ejercicio del año correspondiente.

Para el año 2014 la información se encuentra publicada en <https://transparencia.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2015/05/ITIFE-INFORMA-ANUAL-DE-EVALUACION.-RECURSO-FAM-2014.pdf>; para los años 2015 a 2019 la información se encuentra publicada en <https://transparencia.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/6-Ejercicio-y-destino-del-Gasto-Federalizado-y-Reintegros-1-trim-2020.pdf>

Notas: A partir de 2015 por convenio con la Universidad Autónoma de Tamaulipas ejecuta directamente sus obras y el Instituto solo da seguimiento de los Avances Físicos.

El importe modificado resulta de la aplicación de la deductiva por concepto del convenio de escuelas al CIEN más intereses generados

A partir de 2017 entra en vigor la ley de disciplina financiera en los conceptos que los recursos deberán estar comprometidos para el 31 de diciembre del ejercicio fiscal y pagados a más tardar el 31 de marzo siguiente.



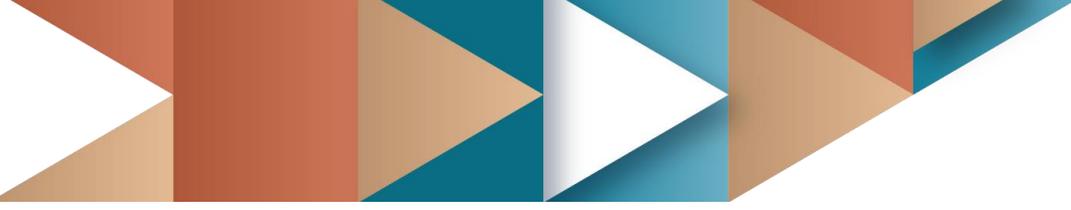
## **2) Las condiciones en las que opera.**

La necesidad que existe de que la realización de las obras se lleve a cabo con la mayor prontitud para que estas no sean alcanzadas en su inicio por la época de lluvias obliga a que la planeación se realice con anticipación, es decir, antes del inicio del ejercicio fiscal o sea generalmente en el mes de octubre del año anterior, circunstancia que hace que el ITIFE deba de realizar un ejercicio, previo a la recepción del Programa de Anual de Obras que se recibe de la Secretaría de Educación de Tamaulipas. Esto quiere decir, que el ITIFE realiza cálculos prospectivos sobre las principales obras de construcción y demás actividades con base en su experiencia y en la información disponible, con el fin de poder preparar las acciones necesarias para llevar a cabo los concursos y posterior ejecución de las obras en cuanto se conozcan los recursos financieros disponibles.

Sin duda, lo expresado, también hace que se realicen trabajos de planeación, programación y presupuestación para ajustar el Programa previo de obras pre calculado por ellos, que permitió adelantar todas las actividades necesarias para llevar a cabo los concursos y ejecución de obra con toda oportunidad.

## **3) Principales procesos que conducen a la generación y entrega de las obras que contribuyen al logro de sus objetivos.**

Los principales procesos son: Planeación; Producción de bienes y servicios; Obras por convenio con la Universidad de Tamaulipas, de educación superior; Entrega de obras a la Secretaría de Educación de Tamaulipas; y Monitoreo de calidad y atención de reclamaciones. Estos procesos se subdividen en subprocesos y estos en actividades y el conjunto de todo ello se denomina Macroproceso para el Desarrollo de la Infraestructura Educativa de Tamaulipas.



**4) Dentro de la información jurídica básica que configura el Programa Estatal de Infraestructura Educativa (complemento del FAM), destaca lo siguiente:**

a) Alineación

*En materia Federal.*

Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024

Eje 2. Política social.

Línea de acción: “Derecho a la educación”

Programa Sectorial de Educación 2020 – 2024

Objetivo prioritario 4. “Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional”.

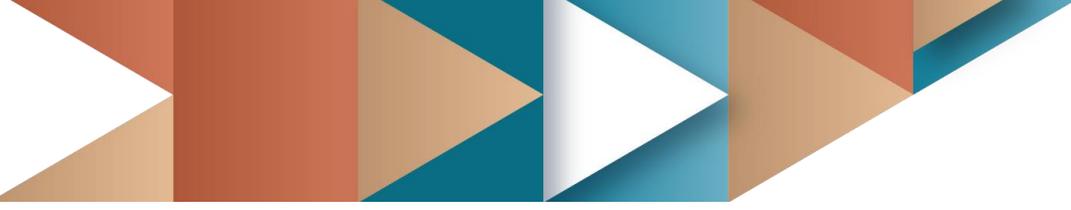
Estrategias: 4.1 Asegurar las condiciones de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo efectivo de las actividades académicas y escolares y 4.2 Expandir la oferta de espacios educativos para ampliar la cobertura de los servicios educativos con atención prioritaria a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia.

*En materia Estatal.*

Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022

Eje Bienestar Social

Tema Educación



Objetivo 2.5 “Garantizar el derecho al conocimiento, a la formación académica y a una educación pública, gratuita, laica y universal, en la que participen democráticamente todos los miembros de la comunidad educativa y que contribuya a reducir las desigualdades sociales, prestando especial atención a la diversidad individual y cultural de las y los estudiantes y fomentando las prácticas de cooperación y ayuda mutua”.

Estrategia: Línea de Acción 2.5.1.2. “Optimizar la infraestructura, el equipamiento y los recursos humanos pertinentes para garantizar la atención a las demandas educativas”.

b) Normatividad

En materia federal.

- Ley de Coordinación Fiscal.<sup>3</sup>
- Lineamientos para informar sobre recursos federales transferidos a las Entidades Federativas, municipios y demarcaciones territoriales del D. F. y de operación de los recursos del Ramo General 33.<sup>4</sup>
- ACUERDO por el que se reforman los lineamientos para el registro de los Recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para las operaciones derivadas del Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN).<sup>5</sup>
- AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas, la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2019, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Cámara de Diputados [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

<sup>4</sup> D.O.F. del 25/04/2013

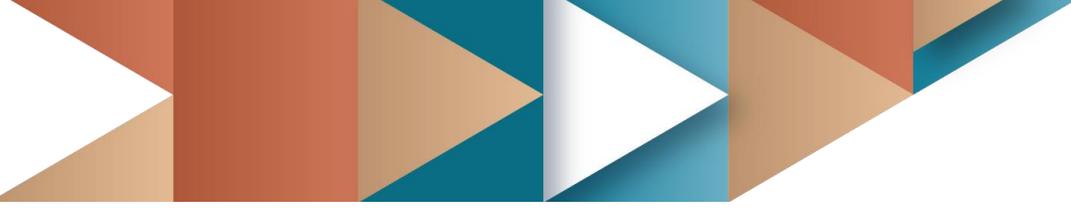
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5297066&fecha=25/04/2013)

<sup>5</sup> D.O.F. del 27/09/2018

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5539341&fecha=27/09/2018&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5539341&fecha=27/09/2018&print=true)

<sup>6</sup> D.O.F. del 31/01/2019

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5549287&fecha=31/01/2019&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5549287&fecha=31/01/2019&print=true)



En materia estatal.

- Constitución Política del Estado de Tamaulipas.<sup>7</sup>
- Ley de Infraestructura Física Educativa del Estado de Tamaulipas.<sup>8</sup>
- Criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto Basado en Resultados en el Estado de Tamaulipas.<sup>9</sup>
- Lineamientos para la revisión, actualización de metas, mejoras, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores de Resultados.<sup>10</sup>

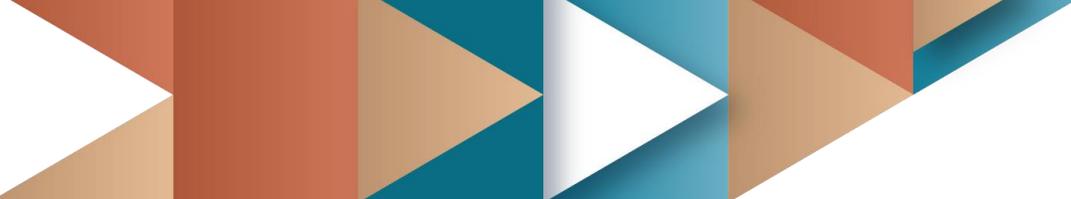
---

<sup>7</sup> <https://www.tamaulipas.gob.mx/cazaypesca/wp-content/uploads/sites/33/2018/01/constitucion-politica-del-estado-de-tamaulipas.pdf>

<sup>8</sup> [http://po.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2019/10/Ley\\_Infraestructura\\_Educativa.pdf](http://po.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2019/10/Ley_Infraestructura_Educativa.pdf)

<sup>9</sup> Secretaría de Finanzas del 3/08/2018 última reforma 26/11/2019

<sup>10</sup> Secretaría de Finanzas del 27/01/2020



## 6. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR) emitidos por CONEVAL, la Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones entre los procesos y procedimientos que determinan las condiciones de éxito y alcance de resultados en la operación del Fondo.

Su enfoque cualitativo, busca comprender de manera profunda la organización, los procesos, procedimientos, dinámicas, estructuras y su correspondiente relación con los resultados del FAM Infraestructura Educativa y en particular se exploró las perspectivas del ITIFE como entidad ejecutora del componente de Infraestructura Educativa en el estado.

Debido a las restricciones impuestas por la pandemia COVID-19 provocada por el virus SARS-COV-2, no fue posible obtener el punto de vista de los beneficiarios directos de las acciones. En consecuencia, se utilizó una estrategia a distancia de entrevistas y consultas con funcionarios clave del ITIFE.

El estudio “normalmente” se organiza en tres etapas que comprenden: la revisión documental, el trabajo de campo y el análisis de gabinete como se podrá ver en el siguiente esquema.



Sin embargo, como ya se explicó, el trabajo de campo en caso de la presente evaluación del ejercicio 2019 realizada durante el año 2020, tiene las restricciones que ya se han explicado.

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con la restricción ya señalada, con los hallazgos del trabajo de campo.

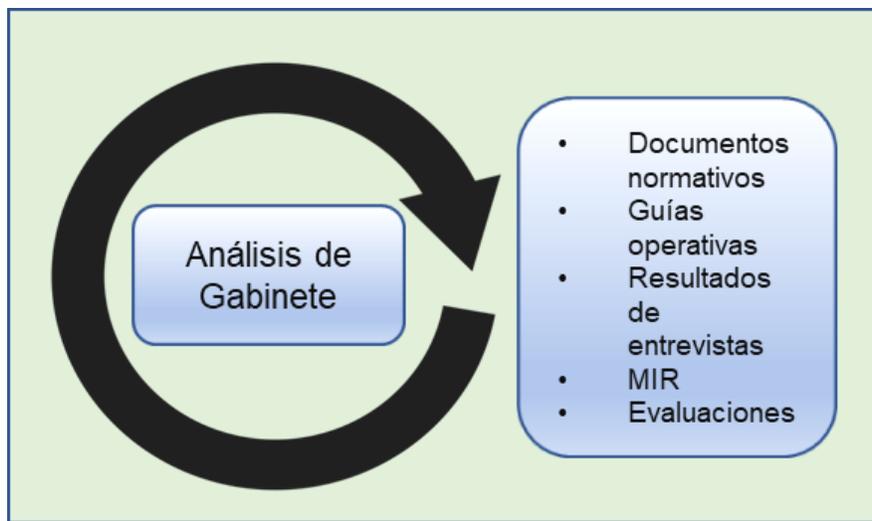
### 1). Revisión documental.

La evaluación inició con la solicitud de documentos normativos, bases de datos y estadísticas para obtener información que permitiera conocer plenamente el Fondo y sus objetivos.

La unidad ejecutora entregó documentación normativa, de operación y estadísticas correspondientes al año 2019 para su revisión y análisis. Asimismo, proporcionó una Evaluación de Desempeño realizada al FAM Infraestructura Educativa en el año 2017.

## 2). Análisis de gabinete.

A partir de los documentos proporcionados por el ITIFE y la información recopilada en las entrevistas y consultas, se realizó un análisis que contribuyó a conocer plenamente el Fondo y a identificar sus principales procesos.



Se revisó la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), con el fin de conocer sus indicadores y medios de verificación que emplean para evaluar su desempeño.

Se realizó un análisis de vinculación de los principales procesos que resulta en un Flujograma General del Programa de Infraestructura Educativa para el Estado de Tamaulipas.

## 3). Método de valoración a las preguntas del cuestionario de evaluación de los procesos.

El análisis de gabinete desarrollado toma en cuenta, para el caso, la batería de preguntas diseñadas por el CONEVAL y determina que las respuestas a las preguntas deberán valorarse con los siguientes criterios:

Nivel de cumplimiento	Criterio	Valor
No	No satisfactorio	0
Sí	Poco satisfactorio	1 a 5
	Medianamente satisfactorio	6 a 8
	Totalmente satisfactorio	9 a 10

Como se observa, el nivel es de respuesta binaria SI o NO. El evaluador deberá, de acuerdo con la pregunta y a su criterio, determinar si en condiciones normales la respuesta debe ser SI. Pero también puede darse el caso de que una respuesta NO se debe a que la pregunta es NO APLICABLE; en cuyo caso, la calificación deberá ser NA

De conformidad con el cuadro anterior en el caso de que el nivel de respuesta sea SI el evaluador deberá anotar como calificación la que corresponda según su criterio a las calificaciones que pueden ser de 1 a 10, conforme a la tabla.

En caso de que la respuesta a la pregunta No Aplique (NA), NO se tomará en cuenta la pregunta para efectos de la valoración final.

Las respuestas con valoración entre 0 y 5 se verán reflejadas en los hallazgos, análisis FODA y Aspectos Susceptibles a Mejorar para ser considerados por el ITIFE para mejorar la Gestión del Programa.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

## 7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

### 7.1 Macroproceso para el desarrollo de la infraestructura educativa.

#### INSTITUTO TAMAULIPECO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA (ITIFE)

#### Marco de Procesos para la Construcción, Rehabilitación y Equipamiento de Infraestructura Física Educativa.

Educación: Básica, Media Superior y Educación Superior.

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
1. PLANEACIÓN	<i>El proceso de planeación además de coincidir en denominación con el proceso 1 señalado en el Modelo General de Procesos (MGP) de los Términos de Referencia de Procesos de CONEVAL(TrP) tiene por objeto llevar a cabo los subprocesos y sus actividades requeridas para elaborar desarrollar y poner en marcha distintos planes operativos con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteados. Comprende desde la recepción del Programa Anual de Obras que le entrega la Secretaría de Educación de Tamaulipas hasta la aprobación del proyecto ejecutivo que sustenta la ejecución de las obras.</i>
2. PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	<i>En el caso de la infraestructura educativa de Tamaulipas este proceso constituye el principal que realiza el ITIFE (coincide normalmente con el 5 del MGP) para la construcción y la rehabilitación y equipamiento de escuelas de educación básica y media superior en consecuencia comprende los subprocesos que se indican y que abarcan toda la producción de esos bienes.</i>
3. OBRAS POR CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DE TAMAULIPAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR	<i>Este proceso, único respecto de la generalidad en este tipo de instituciones, se origina en un convenio suscrito por el ITIFE con la Universidad Autónoma de Tamaulipas, por el cual, el primero sólo transfiere a la segunda, los recursos financieros y da seguimiento físico y financiero a las obras y la segunda concursa y ejecuta directamente sus obras. En relación con las demás instituciones de educación superior el ITIFE realiza las obras cuando se asignan recursos para ellas.</i>
4. ENTREGA DE OBRAS A SET	<i>En razón de que quien emite el programa y mandato al ITIFE de las obras que debe realizar y le asigna los recursos financieros para ello, es la SET el primero como parte de la rendición de cuentas que hace a la segunda, tiene un proceso para la entrega de las obras que se le encomiendan, que puede considerarse homólogo al establecido en el MGP como "entrega de apoyos".</i>
5. MONITOREO DE CALIDAD Y	<i>El MGP establece como proceso "8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos" que será considerado en buena medida como equivalente con el No. 5 del ITIFE denominado "Monitoreo de Calidad y Atención de</i>

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
ATENCIÓN DE RECLAMACIONES	<i>Reclamaciones” que tiene como finalidad dar seguimiento a la eficiencia y calidad de las obras de acuerdo con la satisfacción de los beneficiarios y a la atención de las reclamaciones que estos hagan en su caso.</i>

## 7.2 Procesos, Subprocesos con sus Actividades y Actores.

### INSTITUTO TAMAULIPECO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA (ITIFE)

#### Procesos, Subprocesos y Actividades.

Educación Básica, Educación Media Superior y Educación Superior.

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	ACTORES RESPONSABLES
1. PLANEACIÓN	1. Recepción y validación del PAO	• Captura en sistema integral	Dirección General
		• Validación técnica	Depto. de Planeación Depto. Supervisión
	2. Elaboración del proyecto presupuesto (PP)	• Elaboración de estudios: Mecánica de suelos y eléctricos	Depto. Proyectos
		• Elabora proyecto y volumetría de acuerdo al nivel Educativo	Depto. Costos
	3. Elabora presupuesto base.		Depto. de Costos
	4. Comunicación a SET ajuste de metas de acuerdo al Nivel Educativo		Depto. de Planeación
5. Aprobación del proyecto	• Solicitud de fondos para concursar	Dirección General de Planeación	
	• Definición y captura de conceptos	Depto. de Planeación	
	• Aprobación y captura		
2. PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	1. Contratación de obras (Para la contratación de obras, los concursos de licitación de las mismas se realizan conjuntamente entre el ITIFE y la Sría. de Obras Públicas)		Dirección Técnica Dirección Jurídica

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	ACTORES RESPONSABLES
	2. Liberación de Fondos (En el año 2019 los recursos los recibió el ITIFE y los transfirió a la UAT, a partir de año 2020 los recursos se transferirán de manera directa por la Sría. del Estado a la UAT)		Depto. de Planeación
	3. Seguimiento de ejecución de obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de obra</li> </ul>	Depto. de Supervisión
	4. Pago de Obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimaciones y Anticipos</li> </ul>	Depto. de Estimación / Dirección Administrativa
	5. Recepción de Obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finiquito de obra</li> <li>Acta de recepción de la empresa al Instituto</li> </ul>	Depto. de Supervisión

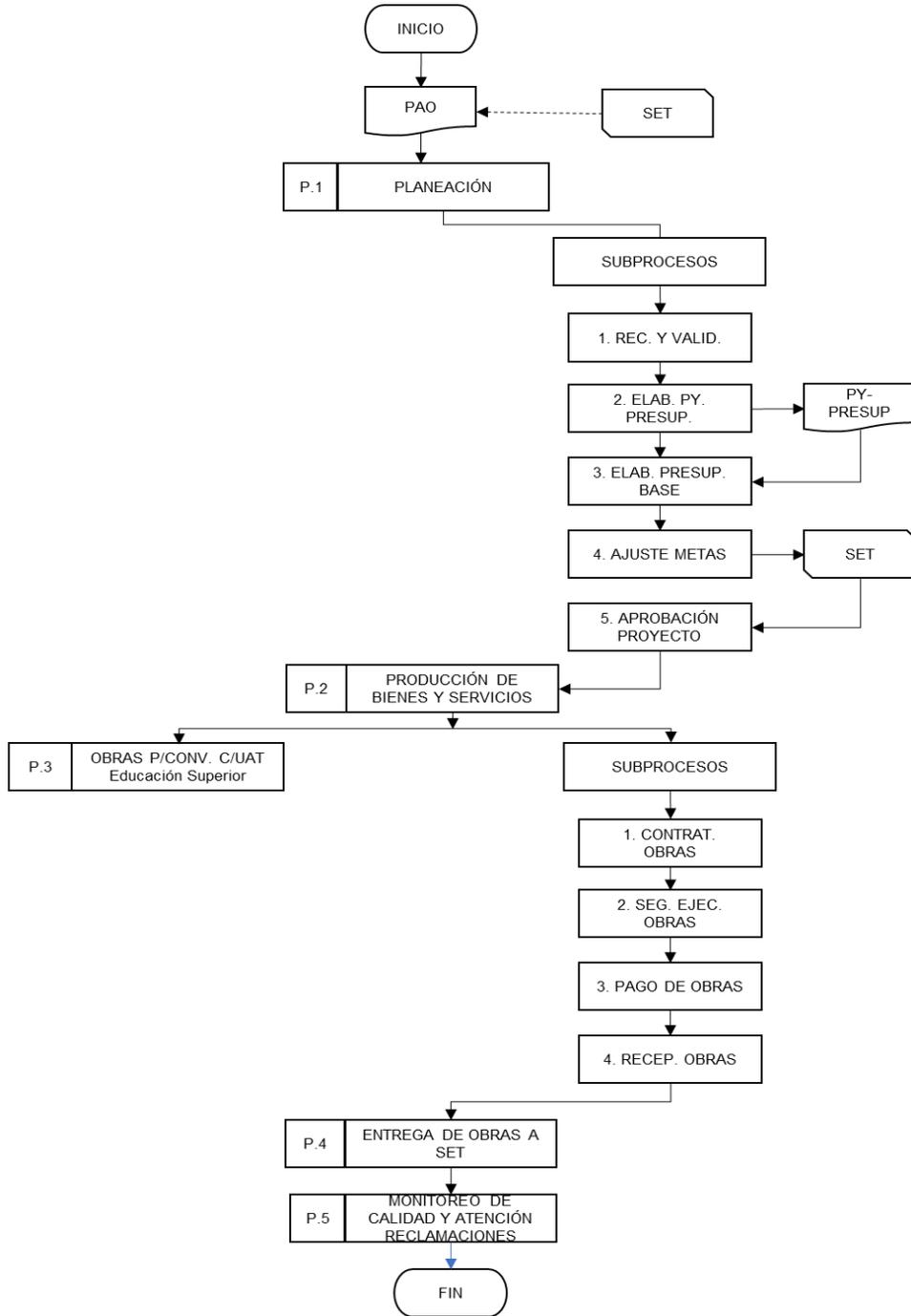
PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	ACTORES RESPONSABLES
3. OBRAS POR CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DE TAMAULIPAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR <sup>1</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de recursos (En el año 2019 los recursos los recibió el ITIFE y los transfirió a la UAT, a partir del año 2020 los recursos se transferirán de manera directa por la Secretaría. del Estado a la UAT)</li> </ul>	Dirección Administrativa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento físico y financiero</li> </ul>	Depto. de Planeación
4. ENTREGA DE OBRAS A SET		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de entrega de obra del instituto a la SET</li> </ul>	Depto. de Supervisión
5. MONITOREO DE CALIDAD Y ATENCIÓN DE RECLAMACIONES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantía de vicios ocultos</li> </ul>	Dirección Técnica Depto. de Supervisión

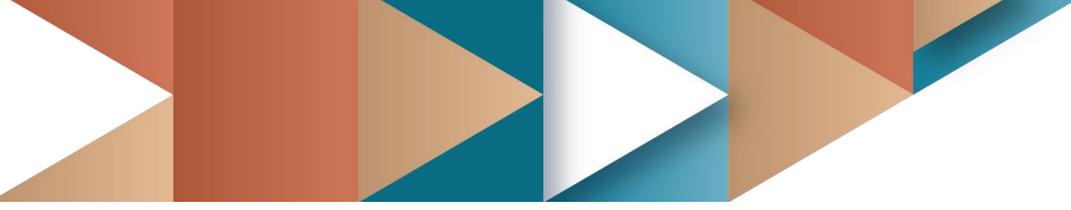
Nota: 1) Para 2019 solo se aprobó recurso para la UAT y por convenio con esta casa de estudios esta concursa y ejecuta directamente sus obras, las demás instituciones de nivel superior el ITIFE atiende sus obras cuando se les asigna recurso.

# ITIFE

## MACROPROCESO PARA LA PRODUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

### FLUJOGRAMA





P: Proceso; PY: Proyecto.; Presup: Presupuesto.; SET: Secretaría de Educación de Tamaulipas.; UAT. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

### **7.3 Límites del proceso y su articulación con otros.**

El proceso en realidad es un macroproceso, que comprende procesos, subprocesos y actividades que ya se han explicado. Sus límites están dados por su inicio en el primero de “Planeación” y su fin en el proceso “5 Monitoreo de calidad y obtención de recomendaciones”. El inicio a su vez se articula con un proceso principal que comprende un proceso que es un complejo de procesos relativos con toda la planeación y programación de los servicios educativos a cargo de la Secretaría de Educación de Tamaulipas.

Eso complejo comprende el análisis derivado del diagnóstico de las necesidades educativas de la población, el déficit de atención de esos servicios, la planeación y programación anual y al menos del mediano plazo, considerando la perspectiva de crecimiento de la población y sus necesidades.

Lateralmente se articula con los procesos financiados por el Estado, que dan luz a los procesos de formulación y control del ejercicio del presupuesto anual a cargo de la Secretaría de Finanzas del Estado de Tamaulipas. Con las asignaciones de este proceso lateral, la Secretaría de Educación desarrollo los procesos de presupuestación requeridos para la programación de los servicios educativos y llevar a cabo las asignaciones a sus dependencias y entidades que de ella dependen.

En materia de construcciones, el primero de la Secretaría de Educación genera un Propuesta de Obra en base a su metodología que se envía al ITIFE y así se articula con el proceso de éste.

## 7.4 Insumos y Recursos.

Tabla 1. Insumos y Recursos por Procesos (1)

Proceso	Tiempo en meses para su desarrollo	Personal (técnico, supervisores,	Recursos financieros presupuesto ejercido	Suficiencia de la Infraestructura	Productos obtenidos en cada proceso	Los productos de c/proceso son insumo para el siguiente
1. Planeación	1 mes	20	20'059,212	Suficiente	Validación, proyecto, costeo	Sí
2. Producción de bienes y servicios	2 a 8 meses de acuerdo a contratos	50	58'321,938	Suficiente	Licitación, contratación, supervisión	Sí
3. Obras por Convenio	NA	1	1'060,399	NA	NA	NA
4. Entrega de obras	1 mes inmediatamente de terminada la obra	2	2,438,917	Suficiente	Actas de recepción y de entrega	Sí
5. Monitoreo de calidad	12 meses a partir de la entrega de la obra a SET	5	6'486,107	Suficiente	Control solo a solicitud de la SET	Sí
<b>SUMAS</b>		<b>78</b>	<b>88'366,573</b>			

Fuente: elaboración propia con base en el presupuesto asignado al ITIFE (2019) e información proporcionada por los funcionarios del mismo.

### NOTAS:

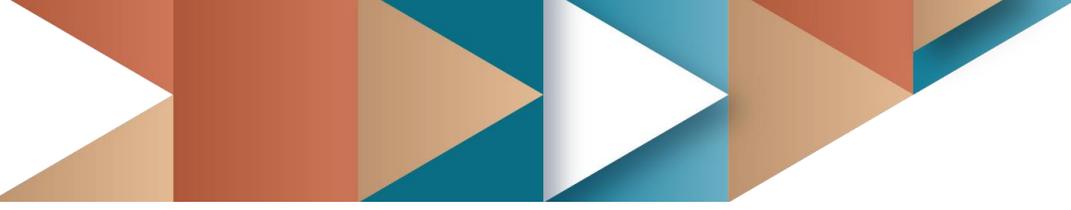
1. Se cuenta con recursos humanos, materiales y financieros, pero para el Fondo de Aportaciones Múltiples no se contemplan gastos de operación a través del programa FAM 2019.
2. La distribución del personal se realiza con apego al punto 2., última columna "Actores Responsables".
3. La distribución del presupuesto ejercido se realiza con respecto al costo del personal conforme a la siguiente tabla.

Tabla 2. Distribución del costo de las áreas entre los proyectos.

(miles de pesos)

Áreas	Dir.	Depto.	Depto.	Depto.	Depto.	Depto.	Dir.	Total		%	
								Procesos	Técnica		Planeación
1. Planeación			80	110	77	37			304	20	22.75
2. Producción de bienes y servicios	60					520	215	86	881	50	65.94
3. Obras por Convenio			16						16	1	1.20
4. Entrega de obras						37			37	2	2.77
5. Monitoreo de calidad	24					74			98	5	7.34
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>110</b>	<b>77</b>	<b>668</b>	<b>215</b>	<b>86</b>	<b>1,336</b>	<b>1,336</b>	<b>78</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia con base en resumen de la nómina proporcionado por el ITIFE.



## 7.5 Información General del Macroproceso (expresado por el ITIFE).

- a) ¿Existen documentos que normen cada proceso?

El ITIFE, en lo técnico se encuentra sujeto a la aplicación de las normas técnicas y especificaciones en la elaboración de estudios, proyectos, obras e instalaciones que emita el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.

- b) ¿Son del conocimiento de los involucrados en cada proceso?

Sí

- c) ¿Los procesos son utilizados por los ejecutores?

Sí

- d) ¿Existen sistemas de monitoreo e indicadores de gestión que muestren los avances de la operación?

Sí

- e) ¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistémica de mejoras?

Sí

## 7.6 Método de evaluación de los procesos mediante las preguntas propuestas por el CONEVAL, debidamente validadas por el evaluador.

- a) Las preguntas se presentan para cada proceso, debidamente numerados en un formato, en negritas.
- b) Las respuestas dadas por los funcionarios del ITIFE, se presentan a continuación de cada pregunta.

- c) La valoración se expresa en el formato, mediante una calificación y su fundamento, conforme al siguiente método de valoración:

Nivel de cumplimiento	Criterio	Valor
No	No satisfactorio	0
Sí	Poco satisfactorio	1 a 5
	Medianamente satisfactorio	6 a 8
	Totalmente satisfactorio	9 a 10

Como se observa, el nivel es de respuesta binaria SI o NO. El evaluador deberá, de acuerdo con la pregunta y a su criterio, determinar si en condiciones normales la respuesta debe ser SI. Pero también puede darse el caso de que una respuesta NO, se debe a que la pregunta es NO APLICA; en cuyo caso, la calificación deberá ser NA, y no se tomará en cuenta la pregunta para efectos de la valoración final.

De conformidad con el cuadro anterior, en el caso de que el nivel de respuesta sea SI, el evaluador deberá anotar como calificación la que corresponda según su criterio a las calificaciones que pueden ser de 1 a 10, conforme a la tabla.

Las respuestas con valoración entre 0 y 5 se verán reflejadas en los hallazgos, análisis FODA y Aspectos Susceptibles a Mejora, para ser considerados por el ITIFE, a fin de mejorar la Gestión del Programa.

- d) Formato.

Pregunta		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SI / NO	Calificación (1 a 10)	<i>Justificación de la valoración</i>
<i>Fundamento de la evaluación</i>		

## 7.7 Evaluación de procesos, mediante preguntas al ITIFE.

### a) PROCESO: PLANEACIÓN

1. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
No	0	<p><i>En virtud de que no existe un ejercicio institucionalizado de planeación estratégica y el ITIFE señalo que las actividades de planeación, se encontraban comprendidas en el Manual de Organización (<a href="https://www.tamaulipas.gob.mx/itife/wp-content/uploads/sites/30/2018/06/manual-de-organizacion-del-itife.pdf">https://www.tamaulipas.gob.mx/itife/wp-content/uploads/sites/30/2018/06/manual-de-organizacion-del-itife.pdf</a> publicado el 2 de abril de 2014 en el Periódico Oficial), no se encuentra actualizado, y es un documento que sólo debe contemplar el objetivo y funciones de cada una de las áreas funcionales de la Institución.</i></p> <p><i>La evidencia demostró que dicho Manual solo se refiere a la Organización y funciones de las áreas del ITIFE.</i></p>
<p><b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Las actividades de planeación, programación, validación, proyecto, presupuestación, contratación y la ejecución de las obras que realiza el ITIFE, se encuentran enmarcadas en el Manual Organizacional del Instituto, mismo que desde 2014 no ha tenido actualización por lo que se plantea una reorganización de acuerdo con los requerimientos, de los lineamientos actuales atendiendo los siguientes puntos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actualización de atribuciones de los procesos de la institución.</i></li> <li>• <i>Segmentar funciones por procesos más específicos.</i></li> <li>• <i>Proponer dentro de la institución mejoras y áreas que coadyuve en el cumplimiento normativo institucionales</i></li> <li>• <i>En base a entrevistas a los dueños de los procesos del Instituto se ha buscado la optimización de funciones para la realización de tareas más eficiente.</i></li> </ul> <p><i>Este manual se encuentra en proceso de autorización y su publicación.</i></p>		

2. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica?		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	7	<i>No existe un documento específico para tal fin, sin embargo; en buena medida, los principales elementos de un documento de esa naturaleza se encuentran en el anteproyecto anual del presupuesto, que se complementa con el PAO. La información del PAO se encuentra en el portal del ITIFE <a href="https://www.tamaulipas.gob.mx/itife/wp-content/uploads/sites/30/2020/01/junta-de-gobierno-obra-2019-listado-05-12-19.pdf">https://www.tamaulipas.gob.mx/itife/wp-content/uploads/sites/30/2020/01/junta-de-gobierno-obra-2019-listado-05-12-19.pdf</a></i>
<p><b>Respuesta del ITIFE:</b> Al recibirse de parte de la Secretaria de Educación en Tamaulipas, el anteproyecto anual de presupuesto de la infraestructura física educativa, mismo que al complementarse la información forma el “Programa Anual de Obra (PAO)”, el cual es autorizado por la junta de gobierno del Instituto. Este documento cuenta con la información básica de cada uno de los planteles contemplados como son:</p> <p><i>Municipio Localidad Nivel Educativo Nombre de la Escuela Clave de Centro de Trabajo Turno Número de Beneficiarios (total y por género) Descripción de la Obra Inversión Asignada</i></p>		
3. ¿Es claro, difundido y accesible?		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	7	<i>Tomando en consideración que no existe un documento que institucionalice la planeación estratégica y que me cierta medida el PAO lo sustituye, se señala que, el PAO enviado por la SET es claro y su difusión es restringida a los funcionarios responsables.</i>
<p><b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Tratándose del PAO.</i></p> <p><i>Sólo como inicio de todas las acciones y actividades que en adelante realiza el ITIFE.</i></p>		

*El manual organizacional del Instituto se encuentra en proceso de autorización su actualización.*

*El flujograma, el cual no se encuentra aprobado, este se presentó de acuerdo a los procesos que en este momento de la evaluación se está trabajando en el instituto.*

*Dentro de dicho flujograma la única diferencia que existe es en los procesos de Contratación - Licitación en Construcción y Rehabilitación donde en este proceso participa la Secretaria de Obras Públicas y en Equipamiento participa la Secretaria de Administración del Gobierno del Estado, esto de acuerdo a la aplicación de sus respectivas leyes.*

4. ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	5	<i>Sólo señala que hay que lograr, no qué hay que hacer para lograrlo.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *En la medida que establece lo que hay que hacer.*

5. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	7	<i>En los documentos sí, pero su cumplimiento está sujeto a diversos retrasos y eventualidades, algunas externas al ITIFE y otras propias.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *El PAO a través de un flujo de los componentes y procesos clave (ver procesos, subprocesos y actividades del punto 2 de este apartado) Es validado, ratificando y/o rectificando las de acciones a ejecutarse, verificándose que se justifique así, que la inversión propuesta sea suficiente para cubrir la ejecución de la obra y en caso de ser necesario se modifica.*

6. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
No	5	<i>El ITIFE, al no hacer un ejercicio de planeación y como más adelante se verá, tampoco construye una MIR propia, se apega a la planeación de la Federación y de la SET.  La SET elabora el proyecto para nivel básico y medio superior, así como en el PEF se define</i>

		<i>para nivel superior. El ITIFE lo sigue, pero no lo elabora.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>La Secretaria de Educación de Tamaulipas (SET) que de acuerdo a sus atribuciones elaborara el proyecto de ante propuestas en el nivel para el nivel básico y medio superior estableciendo que municipios, localidades, planteles a atender, así como su modalidad (Construcción, Rehabilitación, Equipamiento) a través de la descripción de su meta, así como monto asignado por plantel educativo.</i>		
<i>Para el nivel superior se define directamente en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), y las instituciones presentan sus propuestas de obra y modalidad, validadas por la SEP.</i>		
7. ¿El área de planeación elabora indicadores para medir los avances en el cumplimiento de las metas?		
<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>MOTIVO</b>
No	0	<i>Como ya se expresó el ITIFE no formula MIR propia y señala que se basa en MIR externas, pero ninguna es aplicable al ITIFE.</i>
<b>Respuesta:</b> <i>El ITIFE elabora y aplica tres MIR diferentes, que son complementarias.</i>		
8. ¿Hay algún ejercicio periódico sobre qué tan adecuada es la planeación que el ITIFE realiza?		
<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>MOTIVO</b>
Sí	7	<i>Al no existir una planeación estratégica institucionalizada y como ya se dijo en cierta medida algunos elementos de la misma contenidos en el PAO, conforme a las obligaciones legales del ITIFE se ve obligado a realizar en alguna medida ese ejercicio. Sin embargo no se hace como parte de una evaluación de la planeación, sino más bien por cumplir con obligaciones que la Ley establece.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Es responsabilidad de Instituto por ley, la de emitir informes de evaluaciones e informes periódicos a diferentes autoridades tanto federales como estatales incluyendo a la junta de gobierno, sobre el cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas del Programa Anual de Obras, estos pueden ser mensuales trimestrales, anuales o de obra específica.</i>		

9. ¿Cómo se puede mejorar la planeación, programación e integración presupuestal que efectúa el ITIFE y que se requiere?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
No	0	<p>Como ya se dijo antes, el Manual de Organización, no guarda relación alguna con la planeación, programación e integración presupuestal.</p> <p>En nuestras recomendaciones hacemos un planteamiento al respecto.</p> <p>El Manual de Organización no se refiere a la planeación, programación y presupuestación. Se requiere redefinir un subsistema interno de planeación integral que vincule los requerimientos normativos federales y estatales con un subsistema de evaluación del desempeño, que permita mejorar los procesos programático y presupuestales a partir de la evaluación de resultados.</p>

**Respuesta del ITIFE:** Con la optimización de las diferentes actividades y procesos enmarcados en el manual organizacional del Instituto, así como el reglamento interno, el lineamiento para uso de sistemas y equipos de informática.

10 ¿Disponen de un Programa de Actividades para el año 2019? ¿Se les dio seguimiento a las acciones? ¿Se definieron con claridad las líneas base y las metas?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	8	<p>El ITIFE informó qué, sí cuenta con dicho programa y a partir del estudio de todos los procesos que lleva a cabo, aun cuando no se tuvo evidencia disponible del mismo, sería de mucha dificultad el lograr las obras bajo su responsabilidad.</p> <p>Por otra parte, de los procesos se desprende que le ITIFE no ejecuta las obras, por lo que su función principal es darle seguimiento a quienes lo hacen que son los constructores.</p> <p>Ya se expresó que le ITIFE no cuenta con una MIR pero dado que el ITIFE cuenta con un Programa de Obras, éste por sí mismo implica metas.</p>

**Respuesta del ITIFE:** *Se cuenta con un Programa de Actividades actualizado, calendarizado y por área responsable.*

**b) PROCESO: PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

1. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	7	<i>Existen retrasos en los concursos, por los distintos tiempos tanto en los procedimientos internos como en el PAO. Los insumos técnico y materiales están programados dentro de cada proyecto de obras, los riesgos que pueden suceder son de retraso por aspectos administrativos.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Con las restricciones que pueden derivarse de las limitaciones presupuestarias, del retraso en los concursos por retraso en el PAO y/o en los procedimientos internos.</i>		
2. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?		
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	8	<i>La calidad de los bienes y servicios la determinan las autoridades correspondientes y el mecanismo que se detectó a través de la siguiente respuesta: "Para garantizar la calidad de la Infraestructura física educativa, en todo tiempo el Instituto podrá realizar visitas a las instituciones educativas, que comprendan inspecciones a los procesos constructivos en marcha o a los concluidos, así como a las edificaciones habilitadas para la función social educativa. Al respecto, podrá emitir observaciones, recomendaciones o, en su caso, ejercer cualquier acción de su competencia". (respuesta que se dio a la pregunta 4 del Proceso 5)</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>La exigencia y supervisión a los contratistas para que cumplan con los requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad, pertinencia y oferta suficiente de agua potable para</i>		

consumo humano, de acuerdo con la política educativa de las autoridades correspondientes.

3. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SÍ	9	<i>No fue posible obtener evidencia en campo, pero la información del Ingeniero Noyola fue muy satisfactoria. Existen una serie de normas y documentos que señalan criterios técnicos para las obras en escuelas, que tienen que ver con diseño, seguridad y sustentabilidad de la construcción y mantenimiento de escuelas, así como catálogos de materiales, por ejemplo, que buscan unificar y estandarizar criterios de operación. Se pueden encontrar en la página <a href="https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica">https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica</a>.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *La construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación de inmuebles e instalaciones destinados al servicio del sistema educativo estatal, a través del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa INIFED ente que emite normas y especificaciones técnicas lo que estandariza los proyectos ejecutivos de las obras.*

### c) PROCESO: ENTREGA DE OBRAS

1. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SÍ	8	<i>En diversas respuestas se ha dicho que el ITIFE realiza sus obras conforme a la Normatividad de la Ley de Infraestructura Educativa y le da seguimiento a los trabajos que realizan los constructores y tiene</i>

		<i>mecanismos para recibirles las obras conforme a los acordado en los contratos.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Sin respuesta del ITIFE.</i>		
2. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?		
<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>MOTIVO</b>
	NO APLICA	
3. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de las obras?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?		
<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>MOTIVO</b>
SÍ	6	<i>No se expresó un reporte de reclamaciones. El ITIFE cuenta con un sistema informático donde registra el seguimiento del avance físico, financiero y de supervisión de obra a partir del cual se podría generar un informe público general. Existen informes de avance físico y financiero de obras que se remiten periódicamente al Comisario en el ITIFE, no se conoce si exista también dentro de éste el reporte de supervisión de obras, solamente se muestran las cédulas de información y su hipervínculo que se encuentran en <a href="https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformat">https://consultapublicamx.inai.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#tarjetaInformat</a></i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>El supervisor de obra captura en el sistema integral del ITIFE los avances físicos y observaciones, esto independientemente de que, a través del libro de bitácora de obra, el que deberá cumplir con los requisitos mínimos establecidos en las Bases Generales que determine el contrato, este documento forma parte del expediente técnico.</i>		

4. ¿Los resultados se utilizan para generar y poner en práctica mejoras en la operación del programa?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SÍ	5	<i>El que existan informes no quiere decir que los resultados se utilicen para generar y poner en práctica mejoras en la operación del programa. Resulta preciso definir la vinculación de los resultados de las obras con el proceso de evaluación de resultados programático presupuestales y de objetivos del programa.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *A través del sistema integral se obtienen las bases con que puede elaborar los informes requeridos, mensuales (auditoría, especiales, tarjetas inform., etc.).*

5. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SÍ	5	<i>No existe evidencia de cumplimiento por parte de los beneficiarios del programa. Los beneficiarios finales del programa son los integrantes de la comunidad escolar cuyos representantes son las autoridades escolares que reciben los espacios para su uso y debido resguardo sin ser responsables de las obras realizadas.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *Una vez concluidos los trabajos, deberá entregarse la obra al área responsable de su operación o mantenimiento.*

#### d) PROCESO: MONITOREO DE APOYOS Y ATENCIÓN DE RECLAMACIONES.

1. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
SÍ	8	<i>Aunque no se tiene noticia de un mecanismo para tal fin, sí se siguen los controles de calidad, por lo que los usuarios profesores y alumnos las utilizan para el fin al que están destinadas. Los espacios escolares pertenecen al sistema educativo nacional y como tal, son áreas de alta</i>

		<i>seguridad que están bajo responsabilidad en su uso y cuidado de las autoridades educativas.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>La planeación de acciones a ejecutarse anualmente deberá formalizarse por el Instituto con base al catálogo de infraestructura que elabora la Secretaría de Educación, las necesidades que planteó el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, los requerimientos de las instituciones educativas y las contingencias que se hubieren presentado y que requieran de acciones específicas de atención.</i>		
2. En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?		
<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>MOTIVO</b>
Sí	10	<i>Sí existe un mecanismo de quejas, y se obliga a los contratistas a resolver los defectos y vicios ocultos, y dado que en otro momento el ITIFE contestó que “Es responsabilidad del Instituto impulsar y velar por la calidad de la infraestructura física educativa, mediante el establecimiento, en cada caso, de sus alcances y especificaciones, al respecto, deberá considerar la seguridad, funcionalidad, pertinencia y eficiencia como principios para garantizar el acceso a una educación digna y en condiciones de equidad”.</i>
<b>Respuesta del ITIFE:</b> <i>Concluidos los trabajos, el contratista quedará obligado a responder de los defectos que resultaren en los mismos, de los vicios ocultos y de cualquier otra responsabilidad en que hubiera incurrido, en los términos señalados en el contrato respectivo y en la legislación aplicable.</i>		
<i>Los trabajos se garantizarán durante un plazo de doce meses esto previo a comunicado por escrito de parte del plantel.</i>		

3. ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la infraestructura después de terminada la obra y por cuánto tiempo?

RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
Sí	10	<i>Está estipulado en los contratos con los constructores y el ITIFE hace lo necesario para ver que se cumpla.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *Concluidos los trabajos, el contratista quedará obligado a responder de los defectos que resultaren en los mismos, de los vicios ocultos y de cualquier otra responsabilidad en que hubiera incurrido, en los términos señalados en el contrato respectivo y en la legislación aplicable.*

*Los trabajos se garantizarán durante un plazo de doce meses esto previo a comunicado por escrito de parte del plantel.*

4. ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito?  
¿Son suficientes y pertinentes?

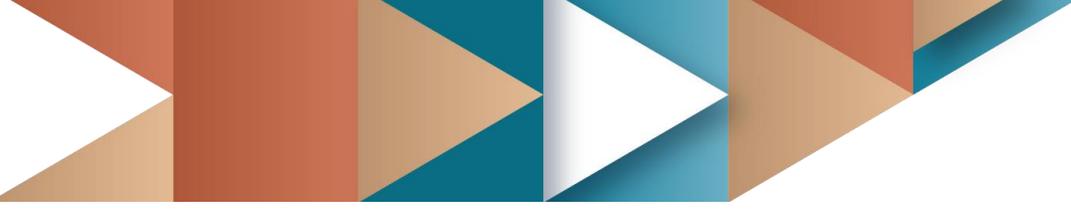
RESPUESTA	VALORACIÓN	MOTIVO
No	0	<i>La respuesta no se relaciona con la pregunta ya que tiene que ver con la existencia de una MIR, que es la que se refiere al propósito y como ya se dijo: el ITIFE no elabora su MIR propia.</i>

**Respuesta del ITIFE:** *La SET que de acuerdo a sus atribuciones elaborará el proyecto del ante propuesto para el nivel básico, medio superior y superior.*

### RESUMEN DE VALORACIONES

PROCESO	PREGUNTAS	VALORACION
PLANEACIÓN	1	0
	2	7
	3	7
	4	5
	5	7
	6	5
	7	0
	8	7
	9	0
	10	8

<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>10</b>	<b>46</b>
<b>VALORACION PROMEDIO</b>	<b>4.60</b>	<b>POCO SATISFACTORIO</b>
PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	1	7
	2	8
	3	9
<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>3</b>	<b>24</b>
<b>VALORACION PROMEDIO</b>	<b>8.00</b>	<b>MEDIANAMENTE SATISFACTORIO</b>
ENTREGA DE OBRAS	1	8
	2	NO APLICA
	3	6
	4	5
	5	5
<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>VALORACION PROMEDIO</b>	<b>6.00</b>	<b>MEDIANAMENTE SATISFACTORIO</b>
MONITOREO DE CALIDAD Y ATENCIÓN DE RECLAMACIONES	1	8
	2	10
	3	10
	4	0
<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>4</b>	<b>28</b>
<b>VALORACION PROMEDIO</b>	<b>7.00</b>	<b>MEDIANAMENTE SATISFACTORIO</b>
<b>TOTAL PREGUNTAS (TODOS LOS PROCESOS)</b>	<b>22</b>	<b>122</b>
<b>VALORACION PROMEDIO (TODOS LOS PROCESOS)</b>	<b>5.80</b>	<b>MEDIANAMENTE SATISFACTORIO</b>



## 8. HALLAZGOS Y RESULTADOS

El Fondo de Aportaciones Múltiples, en su componente de Infraestructura Educativa, tiene como una de sus partes la correspondiente al Estado de Tamaulipas (Programa), se ha evaluado con base en los TdR (Términos de Referencia) de “Procesos” emitidos por CONEVAL en 2017, para Programas relativos a dichos términos.

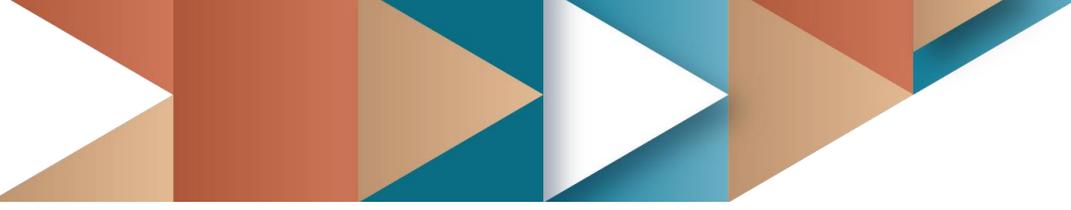
Se trata de la parte de un componente del Fondo (Programa), cuya esencia de su evaluación son los procesos necesarios para la gestión y operación de la construcción, rehabilitación y equipamiento de las escuelas de educación básica, media superior y superior, donde la planeación se deriva de las aportaciones federales realizadas a través de dicho Fondo que establecen los recursos para cada nivel asignados a cada Estado, en el caso Tamaulipas.

La planeación detallada la lleva a cabo la SET, a partir de las necesidades educativas detectadas por esa Secretaría básicamente por la estadística educativa y las necesidades planteadas por el crecimiento poblacional y los déficits de atención en materia educativa de la misma, que se materializa en su Programa de Obra, en el caso, del año 2019.

De lo anterior, se desprende que la planeación en el ITIFE es un proceso que nace al ser notificado el PAO por la SET, y se continúa en otro proceso de Producción de Bienes y Servicios, que se encarga de la construcción, rehabilitación y equipamiento que le indica dicho PAO, a través de empresas constructoras.

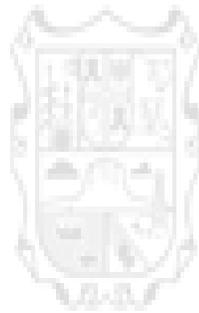
En realidad, la planeación se enfoca a iniciar estudios de mecánica de suelos, proyectos ejecutivos y de costos para alimentar la realización de las obras, por las constructoras y supervisores, lo que se hace con relativa eficiencia y eficacia.

Sin embargo, el proceso de planeación que se origina en el exterior ha sufrido demoras en el período de evaluación, como ha quedado demostrado, tanto por el retraso del PAO y de los fondos, como por la falta de oportunidad en el tiempo que



llevan los concursos donde participa la Secretaría de Obras Públicas y así también debido a que no existe un sistema de planeación estratégica formal y documentada en el ITIFE. En consecuencia, carece de un sistema de monitoreo de la evaluación de los indicadores y sus metas.

Ya se explicaron con amplitud en los anexos de FODA y propuesta de normatividad, los principales problemas de la planeación y ejecución de las obras, lo que hace que en general pueda considerarse que el programa funciona con relativa eficacia y una acotada eficiencia interna, que se subsanaría con un control y supervisión eficaz a los constructores.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- 1ª. Aun cuando la evaluación del programa es esencialmente cualitativa, se instrumentaron las calificaciones que plantean los TdR, particularmente en el anexo V y en el desarrollo del apartado 7 relativo al análisis y descripción de los procesos en su aspecto 7.6 del método de evaluación mediante preguntas, lo que se resume como sigue:

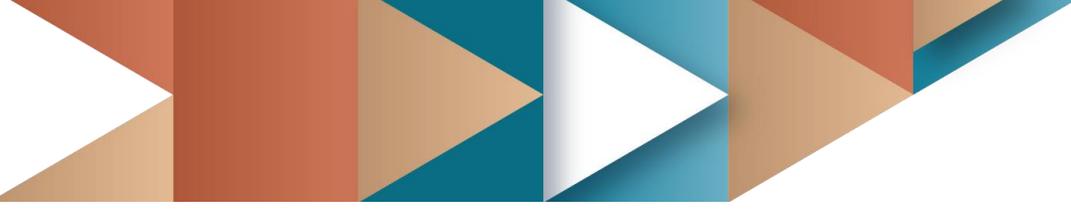
PROCESO	Preguntas	Suma de valores (1)	Promedio	Criterio estimado
1. Planeación	1 a 10	46	4.6	Poco satisfactorio
2. Producción de Bienes y Servicios	1 a 3	24	8.0	Medianamente satisfactorio
3. Obras por Convenios con la UAT	NA	NA	NA	NA
4. Entrega de Obras a SET	1 a 5	24	6.0	Medianamente satisfactorio
5. Monitoreo de Calidad y Atención de Reclamaciones	1 a 4	28	7.00	Medianamente satisfactorio
<b>SUMAS</b>	<b>22 (21)</b>	<b>147</b>	<b>5.65</b>	<b>Medianamente satisfactorio</b>
<b>CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA (2)</b>	<b>1 a 5</b>	<b>12.5 (3) 12.5 X 2 = 25</b>	<b>2.5 2.5 X 2 =5</b>	<b>Poco satisfactorio</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27 (26)</b>	<b>147</b>	<b>5.65</b>	<b>Medianamente satisfactorio</b>

Notas: 1. La escala de calificaciones es 1 a 10.

2. La escala de calificaciones es de 1 a 5.

3. Igualación de escalas de la 2ª con la 1ª multiplicando el resultado por 2

4. Las sumas y el total se ajustan por una pregunta no válida, quedando el resultado que se anota entre paréntesis.



Los resultados cualitativos indican que la consolidación del programa es poco satisfactoria y las preguntas de evaluación tienen un resultado medianamente satisfactorio, por lo que en general el promedio es medianamente satisfactorio.

2ª. Del análisis cualitativo se desprenden dos circunstancias:

- a) Existen serias insuficiencias en la normatividad y sistemas.
- b) La operación general alcanza con suficiencia sus objetivos, pues las limitaciones en la entrega de las obras obedecen a causas externas y la calidad de las obras es adecuada.

3ª. En conclusión, tomando en cuenta el resultado de ambos análisis, cuantitativo y cualitativo, y las circunstancias de operación, se puede considerar que la gestión del Programa de Infraestructura Educativa operado por el ITIFE es adecuada con limitaciones.

## **Recomendaciones**

1ª. Elaborar, a partir de un enfoque orientado a procesos y no a funciones, un Manual de Procesos y Procedimientos a partir de una descripción detallada del proceso general (macroproceso) de Infraestructura Educativa del ITIFE y los procesos que lo conforman.

Cada programa de área responsable y ejecutora deberá clasificar sus procesos de acuerdo con su tramo de responsabilidad, con el fin de priorizar los tiempos y recursos en aquellos procesos que son sustantivos para la ejecución de los recursos.

2ª. A partir de la definición de los procesos y procedimientos realizar la medición de las capacidades por operación o actividad que permita conocer desde un enfoque del análisis de sus restricciones, requerimientos y condiciones, las asignaciones de recursos e insumos necesarios para producir los bienes.

3ª. Fortalecer la coordinación entre las dependencias para hacer eficiente los procesos de compras. Es importante que se coordinen reuniones periódicas

entre los actores involucrados en la ejecución de un esquema de apoyo, con el fin de exponer la operación interna que se lleva a cabo en cada una de las dependencias.

4ª. Actualizar el Manual de Organización y homologar la página de internet del ITIFE con las modificaciones realizadas, incluyendo la filosofía institucional.

5ª. Generar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del ITIFE para asegurar un proceso de planeación y valuación eficaz.

6ª. Formular un Sistema de Planeación Estratégica (Anual).

7ª. Formular un Sistema de Monitoreo de la Evaluación de los indicadores y sus metas (Trimestral).

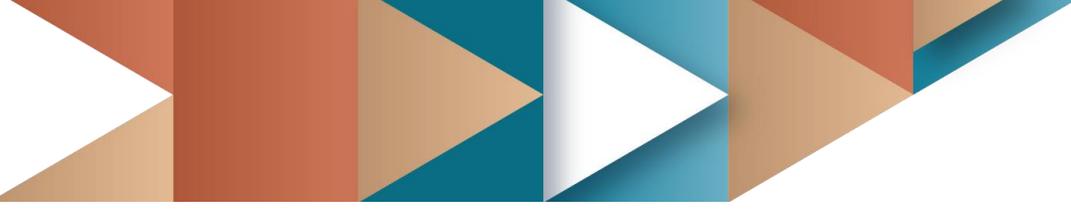
Con el propósito de conocer la factibilidad, acciones a seguir, responsables y plazos para que el ITIFE los instrumente, se preguntó al funcionario-enlace las perspectivas al respecto, habiendo obtenido las siguientes respuestas; excepto en el caso de las dos últimas recomendaciones:

RECOMENDACIÓN	FACTIBILIDAD	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
1º. Elaborar Manual de Procesos y Procedimientos	Sí es factible	No se pueden determinar ahora, sino hasta actualizar el Manual de Organización	Dirección Técnica Dirección Jurídica con la coordinación de la Dirección de Administración	1 año
2º. Medición de las capacidades por operación o actividad	Sí es factible	Las de las materias de cada proceso	El dueño del proceso	Dependiendo de la actividad de cada área
3º. Fortalecer la coordinación entre dependencias involucradas	Sí es factible	Reuniones con Educación, Finanzas, Obras Públicas y Contraloría	El dueño del proceso	Dependiendo de la actividad de cada área

4°. Actualizar el Manual de Organización	Sí es factible	Existe el Manual en proceso de actualización	Dirección Técnica Dirección de Administración	1 año
5°. Generar la Matriz de Indicadores de Resultados	Sí es factible	Existe la Federal	Dirección Técnica	Trimestral
6°. Sistema de Planeación Estratégica (Anual)	Sí es factible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con Planeación Estatal</li> <li>• Detallar el PAO en Programas Presupuestarios por Obra y otros</li> <li>• Congruencia con el presupuesto asignado</li> <li>• Calendarización</li> </ul>	Dirección de Planeación	6 meses
7°. Sistema de Monitoreo de la Evaluación de los indicadores y sus metas (Trimestral)	Sí es factible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar método y formatos de seguimiento físico y financiero de indicadores MIR</li> <li>• Diseñar método de avance de las metas y desviaciones</li> <li>• Identificar y generar juicios de valor sobre desviaciones</li> </ul>	Dirección de Planeación	6 meses

Resulta muy complejo que el equipo evaluador pueda definir y organizar acciones y formas de instrumentar las cinco primeras recomendaciones, que se plantearon al ITIFE y sus respuestas denotan falta de comprensión o imposibilidad de establecer acciones a seguir para su instrumentación, por lo que tampoco hay la viabilidad de asegurar un adecuado monitoreo de los avances.

Respecto de las dos últimas recomendaciones, el evaluador plantea las acciones y demás elementos que consideró pertinentes.



## 10. ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa FAM: Infraestructura Educativa

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Anexo III. Flujograma del Programa FAM: Infraestructura Educativa

Anexo IV. Grado de consolidación operativa

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos

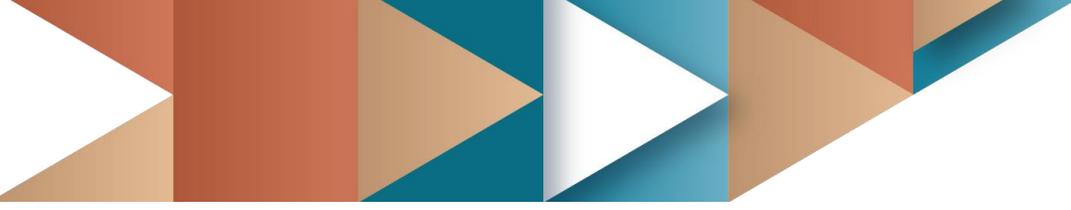
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad

Anexo VII. Análisis FODA del Programa

Anexo VIII. Recomendaciones del programa

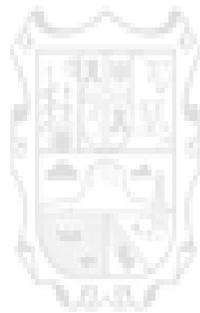
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

Anexo X. Trabajo de campo realizado (No aplica)



Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa infraestructura física y educativa

Anexo XII. Ficha técnica con los datos de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

## ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Ramo 33 FAM IE
	Institución:	Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física y Educativa
	Entidad	Tamaulipas
	Unidad Responsable	ITIFE (Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física y Educativa)
	Clave Presupuestal	E087
	Nombre del Programa:	Desarrollo de Infraestructura Física, Educativa
	Año de Inicio	1988
	Responsable titular del programa	Arq. Juan Pablo Cruz
	Teléfono de contacto	8343162003
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:itife@tam.gob.mx">itife@tam.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, conducir, regular y evaluar la política para la ampliación y mejoramiento de la infraestructura educativa en le Estado.</li> <li>2. Administrar los recursos, organizar, dirigir y llevar a cabo los programas estatales para la construcción, equipamiento y rehabilitación de espacios educativos; así como</li> <li>3. Validar las propuestas de construcción, rehabilitación y mantenimiento que presente la Secretaría de Educación y demás instituciones educativas involucradas.</li> </ol>
	Principal Normatividad	<p>Leyes Federales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CPEUM</li> <li>2. Ley Gral. de contabilidad gubernamental</li> <li>3. Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas</li> <li>4. Ley de disciplina financiera de las entidades Federativas y los Municipios</li> <li>5. Ley de Coordinación Fiscal</li> <li>6. Presupuesto de egresos de la Federación para el ejercicio fiscal PEF (2018)</li> <li>7. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024</li> </ol> <p>Leyes Estatales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Política del Estado de Tamaulipas</li> <li>2. Ley de Obras y Servicios relacionados con las mismas para el Estado de Tamaulipas</li> </ol>

Tema	Variable	Datos
		3. Ley de Infraestructura Física Educativa para el Estado de Tamaulipas 4. Plan Estatal de Desarrollo de Tamaulipas (2016-2022) 5. Estatuto orgánico del ITIFE 6. Ley de Educación del Estado de Tamaulipas 7. Manuál de Organización del ITIFE
	Eje del PND con el que está alineado	PND (2019-2024) Federal Eje2- Polírtica social Línea de acción: "Derecho a la educación"
	Objetivo del PND con el que está alineado	Cumplimiento del derecho de todos los jóvenes del país a la educación superior, la inversión en infraestructura.
	Tema del PND con el que está alineado	Derecho a la educación
	Programa ( Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa sectorial de Educación (2020-2024)
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del sistema Educativo Nacional
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Sector educativo
	Propósito del programa	Expandir la oferta de espacios educativos para ampliar la cobertura de los servicios educativos con atención prioritaria a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia.
<b>Población potencial</b>	Definición	Escuelas ubicadas en comunidades con mayor rezago social
	Unidad de medida	Escuelas
	Cuantificación	6,690
<b>Población objetivo</b>	Definición	Escuelas ubicadas en comunidades con mayor rezago social, que atiendan a alumnos en condiciones de pobreza extrema y marginación
	Unidad de medida	Alumnos
	Cuantificación	46,686
<b>Población atendida</b>	Definición	Escuelas ubicadas en comunidades con mayor rezago social, que atiendan a alumnos en condiciones de pobreza extrema y marginación
	Unidad de medida	Escuelas

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
	Cuantificación	165
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	\$291,777.202
	Presupuesto modificado (MDP)	\$146,350,018
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$88,366,573
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Tamaulipas
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	Localidad

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS.

### Evaluación de procesos del programa

MODELO GENERAL DE PROCESOS (MGP)	NÚMERO DE SECUENCIA:		PROCESOS DEL PROGRAMA DEL ITIFE IDENTIFICADOS POR EL EVALUADOR
	MGP	ITIFE	
Planeación (Planeación estratégica programación y presupuesto)	1	1	PLANEACIÓN
Difusión del programa	2	-	N/A
Solicitud de apoyos	3	-	N/A
Selección de beneficiarios	4	-	N/A
Producción de bienes y servicios	5	2	PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (obra)
Distribución de apoyos	6	-	N/A
Entrega de apoyos	7	4	ENTREGA DE OBRAS
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	8	5	MONITOREO DE CALIDAD Y ATENCIÓN DE RECLAMACIONES
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coincide con el Modelo General de Procesos</b>			
Otros procesos	-	3	OBRAS POR CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS: Educación Superior

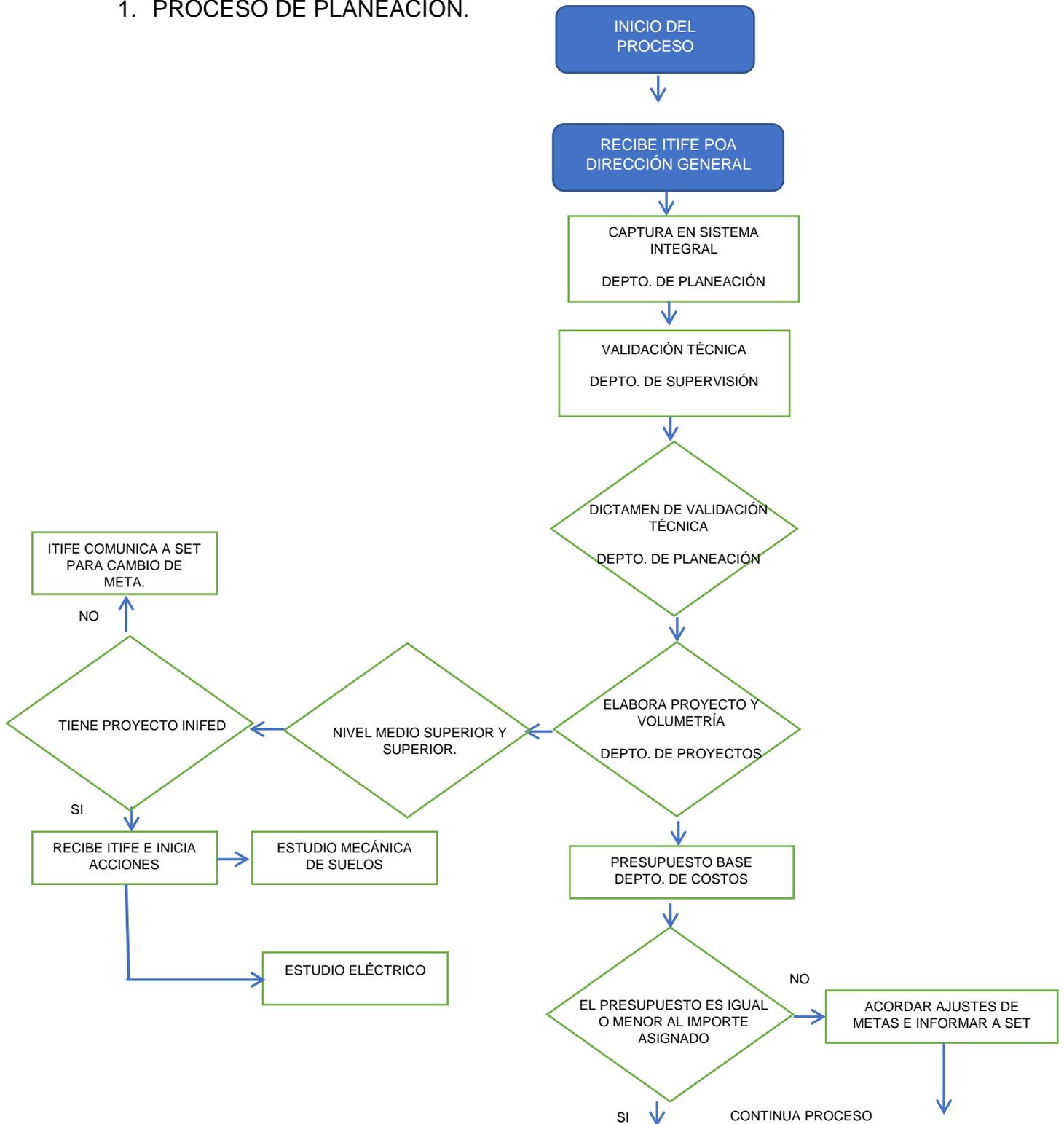
Nota: Descripción breve del proceso ITIFE: Se presenta en el apartado 2 del apartado 6.

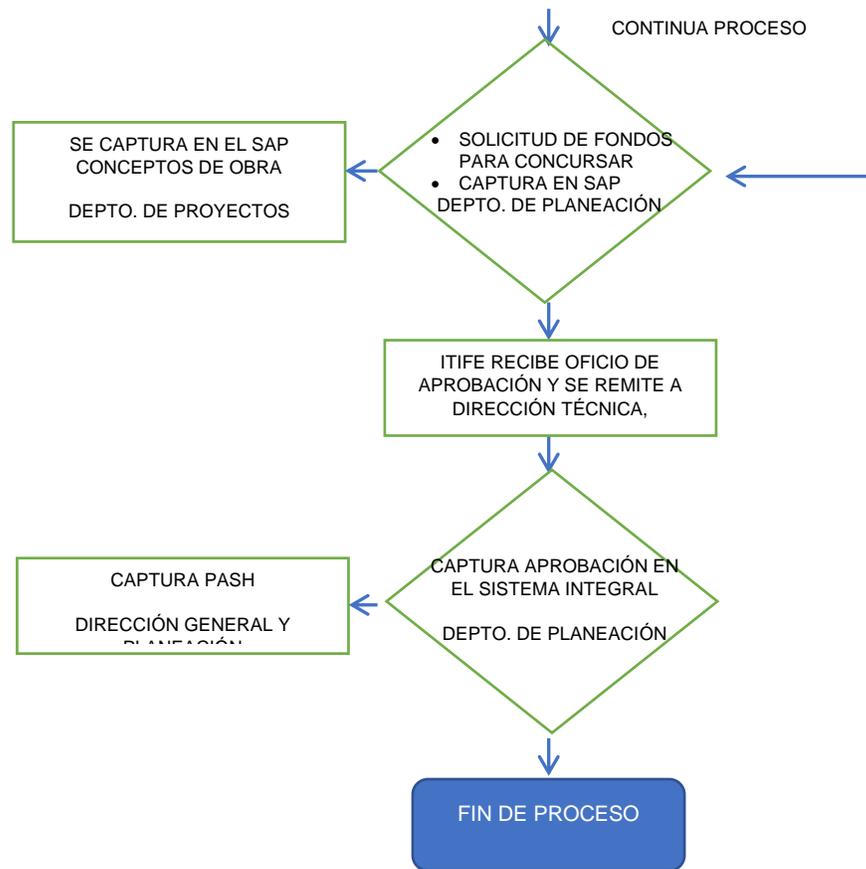


Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

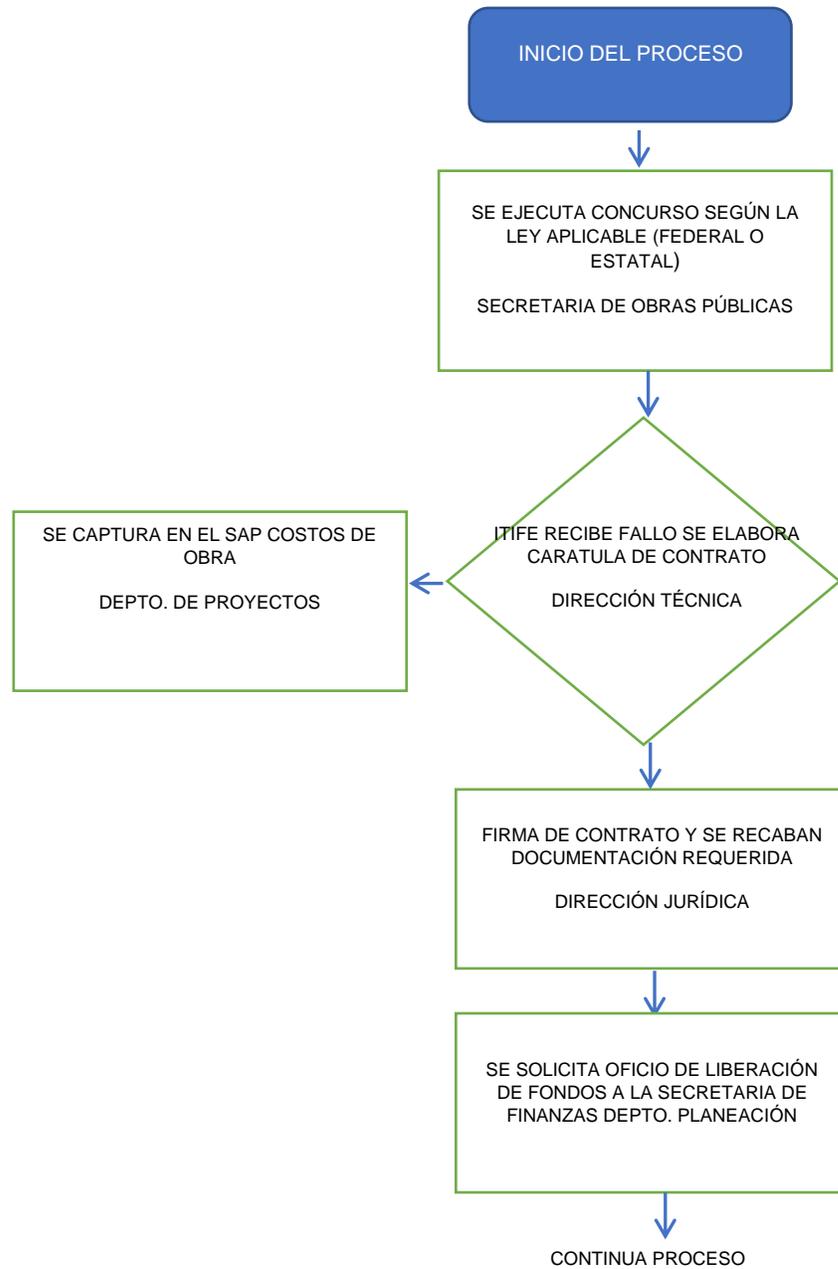
# ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA (Versión ITIFE)

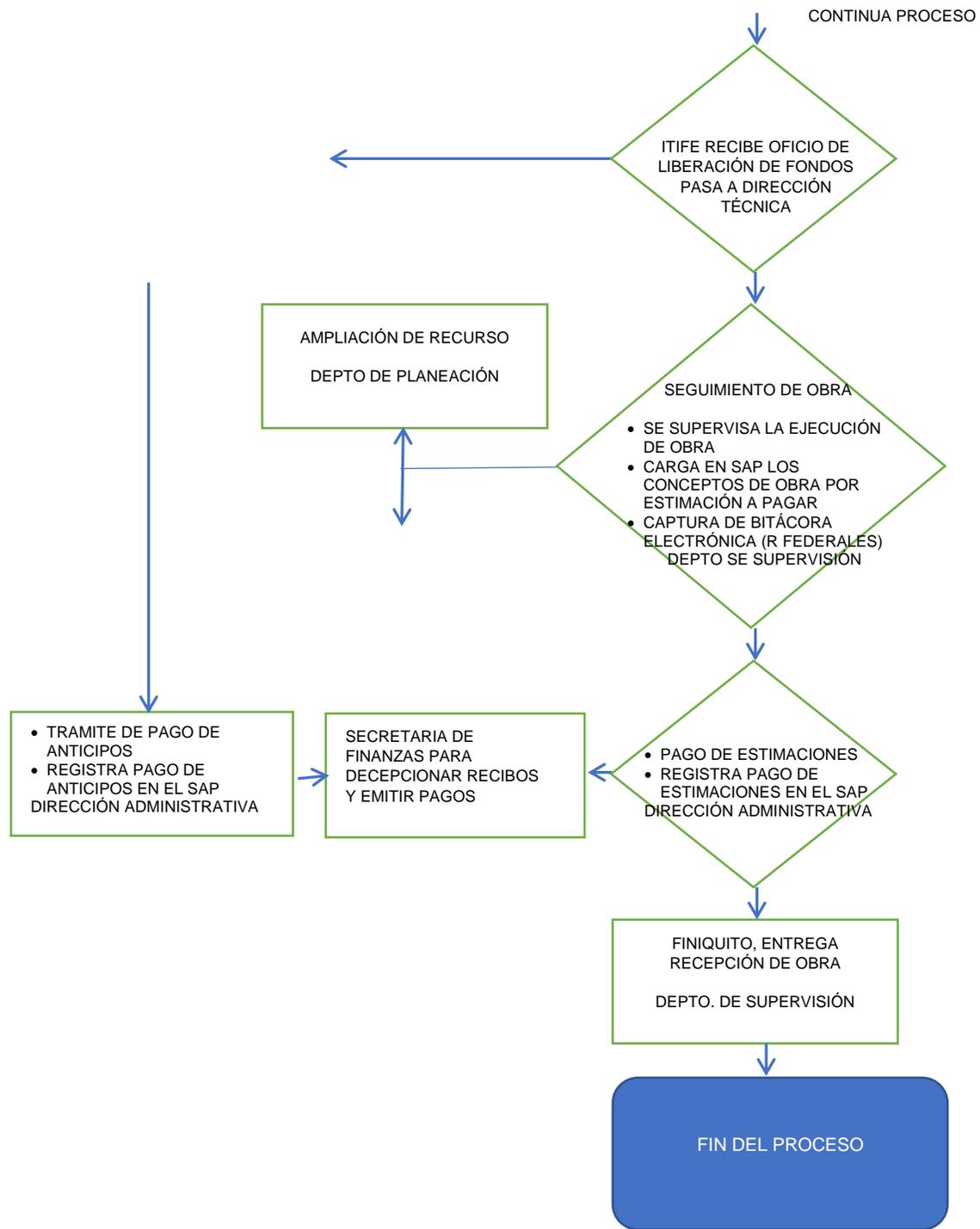
## 1. PROCESO DE PLANEACIÓN.



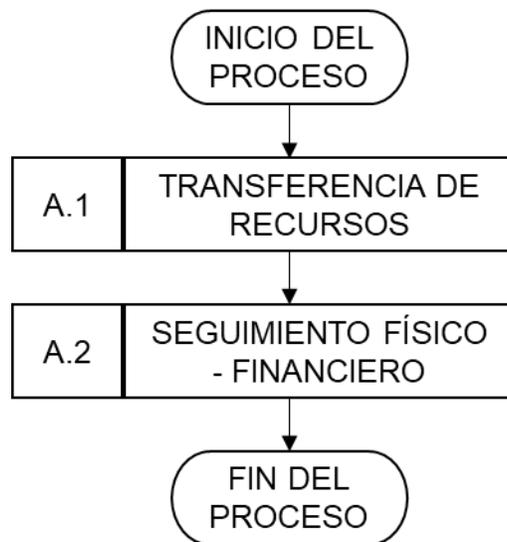


## 2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.





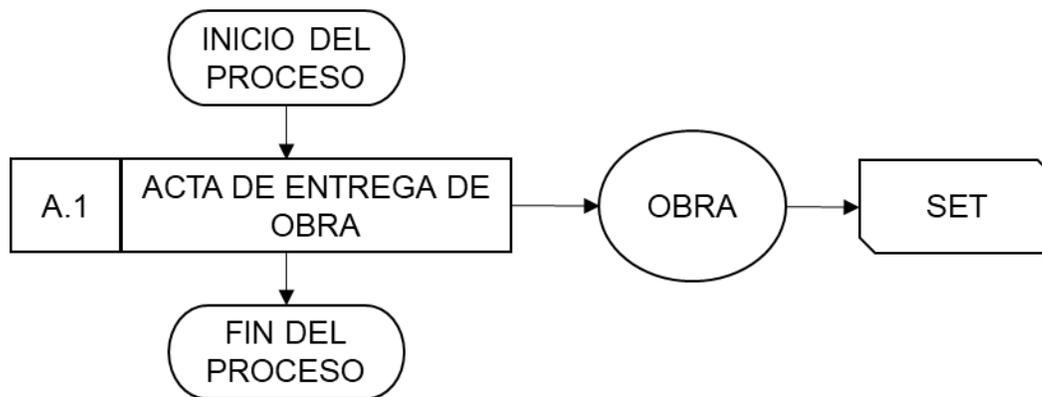
### 3. PROCESO DE OBRAS POR CONVENIO CON LA UAT DE EDUCACIÓN SUPERIOR.



A: Actividad

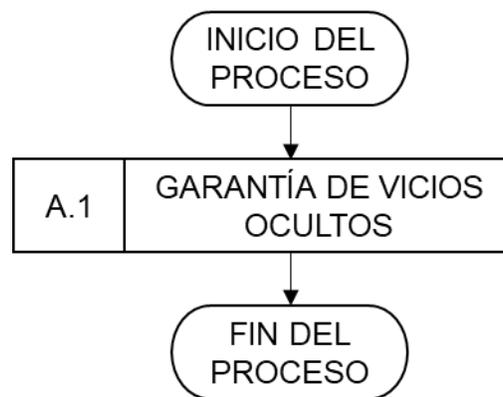
Nota: Para 2019 solo se aprobó recurso para la UAT y por convenio con esta casa de estudios ésta concursó y ejecuta directamente sus obras, las demás instituciones de nivel superior el ITIFE atiende sus obras cuando se les asigna recurso.

#### 4. PROCESO DE ENTREGA DE OBRAS A SET.



A: Actividad

#### 5. PROCESO DE MONITOREO DE CALIDAD Y ATENCIÓN DE RECLAMACIONES.



A: Actividad

## ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	NO	NA	
1) Existen documentos que normen los procesos.		2.5			<p>Los del ITIFE son elementales, pues explican que se basan y se siguen para cada proceso en los siguientes instrumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación en el Manual Organizacional del ITIFE de 2014 y en la de Infraestructura Educativa.</li> <li>2. Producción de Bienes y Servicios en las normas del Instituto Nacional de Infraestructura Educativa (INIFED).</li> <li>3. La Universidad Autónoma de Tamaulipas sigue sus propias normas de concurso y ejecución.</li> <li>4. Entrega de obras conforme a la Ley de Infraestructura Educativa.</li> <li>5. Calidad y monitoreo también con los requisitos que establece la Ley de Infraestructura Física. El monitoreo se basa en los información recibida y las obligaciones del contratista respecto de los defectos, vicios ocultos y cualquier responsabilidad conforme al contrato.</li> </ol>
2) Son del conocimiento de todos los operadores los procesos documentados.		2.5			<p>En la información proporcionada por el ITIFE se dice que los documentos en que basan su operatividad en general son: Manual de Organización actualizado a 2014; la Ley de Infraestructura Educativa; el Programa Anual de Obra y un Programa de Actividades, que informan que en algunos casos se publican en la página de internet del ITIFE, sin que se haya podido verificar su veracidad.</p>
3) Si los procesos están estandarizados, es decir, utilizados por todas la instancias ejecutoras.		2.5			<p>El ITIFE informa que si, porque se sigue las normas establecidas por el INIFED, lo que no significa que haya normas propias y que las conozcan los ejecutores internos.</p>
4) Si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		2.5			<p>El ITIFE no genera MIR, dice utilizar los de la Federación, del Sistema de Recursos Federales Transferidos y de la Auditoría</p>

				Superior de la Federación, pero cuenta con un Sistema Integral de avances físicos y observaciones, computarizado que captura el supervisor de obra.
5) Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		2.5		No se pudo detectar un mecanismo escrito sistemático, pero es posible que no se detecten algunas mejoras y se intente o logre efectuar.
Grado de consolidación operativa (promedio)	2.5 (Medio)			



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

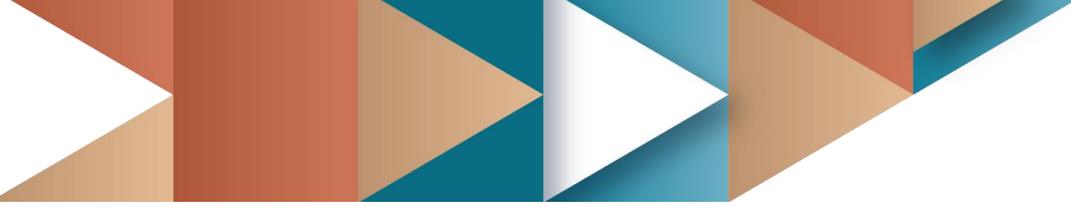
## ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

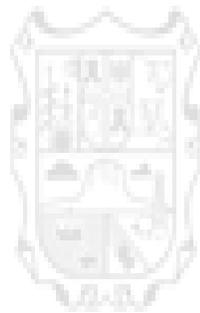
Dimensión del proceso			PROCESOS (1) (2)			3. Obras por Convenio UAT	NA
Dimensión	Elementos	Unidad de Medida	1. Planeación	2. Producción de Bienes y Servicios	4. Entrega Obras	5. Monitoreo Calidad	
Límites	Inicio	Oct c/año	Octubre año anterior	Febrero de c/año	Al terminar obra	A la entrega obra	
	Fin	Dic c/año	Marzo año corriente	Diciembre c/año	Un mes después de concluido	12 meses después	
Insumos y Recursos	Tiempo	Meses	1	2 a 8	1	12	
	Personal	No. personas	20	50	2	5	
	Recursos financieros (3)	Millones de pesos 2 decimales	20.06	58.32	2.44	6.49	
	Infraestructura	Suficiencia	Suficiente	Suficiente	NA	Suficiente	
Productos	Productos		Proyecto validado	Licitación; contratos; supervisión	Actas entrega - recepción	Control a solicitudes SET	
	Sirven al siguiente proceso	Continuidad	SI	SI	SI	NA	
Sistemas de Información	Sistema empleado	Nombre	Contable / Avance	Sistema Integral	-	Sistema Integral (4)	
	Tipo de información	Datos	Datos	Avances físicos y observaciones	Actas c/datos obra	Reportes, informes, solicitudes SET	
	Sirve para el monitoreo	-	SI	SI	NO	SI	
Coordinación Entre otros actores p/ejec. proceso		-	SI	SI	SI	SI	
El proceso adecuado p/cumplimiento objetivo		-	SI	SI	SI	SI	

Notas: 1. Las actividades están reportadas en el punto 2 del apartado 6.

2. La información se obtuvo del ITIFE y se concretó con pláticas telefónicas.

3. El Fondo de Aportaciones Múltiples no contempla gastos de operación a través del programa FAM 2019.

- 
4. Para garantizar la calidad de la infraestructura física educativa, en todo tiempo el Instituto podrá realizar visitas a las instituciones educativas, que comprenden inspecciones a los procesos constructivos en marcha o a los concluidos, así como a las edificaciones habilitadas para la función social educativa. Al respecto podrá emitir observaciones, recomendaciones o, en su caso ejercer cualquier acción de su competencia.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

## ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	Manual de Organización	<p>Los funcionarios consideran que en el Manual de Organización se encuentran los principales procesos de planeación, programación, validación, proyecto, presupuestación, contratación y ejecución de obra y un flujograma de actividades que son de los "procesos"</p> <p>Al respecto conviene señalar:</p> <p>a) Que el Manual de Organización tiene como objetivo principalmente determinar la estructura orgánica, el organigrama, los objetivos, funciones y relaciones de autoridad y comunicación de la Institución a la que se refiere el Manual y que el que no fue solicitado se apegue a ese contenido.</p> <p>b) Que un Manual de organización no contiene procesos ni flujogramas de actividades que corresponden a un Manual de procesos y procedimientos que un documento como tal no nos fue mostrado.</p>	<p>a) Actualizar el Manual de organización que tiene 6 años sin actualización</p>	<p>a) Que el personal conozca lo que implica su función</p>	<p>a) Sin restricciones prácticas para su implementación, solo ventajas.</p>

	Manual de Procesos y Procedimientos	No existe ninguna normatividad que regule los procesos y guíe su operación	a) Formular conforme a la normatividad un Manual de Procesos y Procedimientos en el que se debe señalar para cada proceso y procedimiento objetivos; normas; políticas; flujograma; actividades y contestar para cada uno de éstos ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Cómo? Se realiza	a) Si se define entre el personal relacionado, éste comprenderá con claridad la operación de los procesos	a) Sin ninguna restricción para su implementación, solo ventajas.
	Sistema de planeación estratégica	No existe ninguna normatividad que guíe la planeación estratégica, solo existen los objetivos y rutas derivados del PAO (algunas veces referido como POA) y menos aún se ha arribado a una MIR que establezca: fin, propósito, componentes y actividades, así como todos los indicadores con sus metas para cada uno de ellos.  El proceso estratégico de planeación debe iniciarse con un árbol de problemas, su correlativo árbol de objetivos y continuar con las estrategias para alcanzar sus objetivos y todo ellos plasmarse en la MIR.	a) Implantar un <b>sistema de planeación estratégica</b> conforme a la normatividad de la administración pública mexicana que está debidamente documentado conforme al "Método del marco lógico" que se internalice con su personal del área de planeación y que arribe a una MIR de la Institución	a) Que se realice una adecuada planeación del programa de Infraestructura Educativa y se cuente con los instrumentos que apoyen la debida gestión institucional y todas sus acciones puedan ser motivo de una evaluación para la mejora institucional.	a) Sin ninguna restricción para su implementación, solo ventajas.

## ANEXO VII. ANÁLISIS FODA

### (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) DEL PROGRAMA

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
<b>Factores Internos</b>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con un Manual de Procesos en el que se describa el proceso general (macroproceso) y los procesos que lo integran de forma detallada, completa, estandarizada y sistemática, con tramos de responsabilidad definidos.</li> <li>2. Demora en los tiempos respuesta a los beneficiarios.</li> <li>3. Parque vehicular obsoleto.</li> <li>4. El personal para operar las acciones es escaso.</li> <li>5. Existe discordancia entre el Manual de Organización y el portal web del ITIFE.</li> </ol>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con guías operativas para el ejercicio de los recursos a nivel federal.</li> <li>2. Experiencia del personal para coordinar y operar los recursos.</li> <li>3. Coordinación existente con la Secretaría de Educación de Tamaulipas, la Secretaría de Obras Públicas (SOP) y el "Comité de Compras" de la Secretaría de Administración.</li> </ol>

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
<b>Factores Externos</b>	<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con toda la documentación para la ejecución de las obras ya que la información jurídica relacionada con los predios la administra la SET.</li> <li>2. Se requiere hacer más eficientes los procedimientos externos para reducir los tiempos de los procesos y evitar el subejercicio de recursos.</li> <li>3. Retraso en la ministración de fondos federales y en algunas ocasiones estos recursos no son ministrados.</li> <li>4. La presentación con retraso del Programa de Obra Anual (PAO) por parte de la SET, afecta el cumplimiento de los programas del nivel básico, media superior y superior traduciéndose en subejercicio de fondos y por consiguiente reintegro de saldos a la federación.</li> <li>5. Rezago en los concursos que realiza la Secretaría de Obras Públicas (SOP) conjuntamente con el ITIFE, lo que acarrea tiempos muy limitados del ITIFE en la apertura y cierre de los concursos.</li> </ol>	<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cobertura de los beneficiarios es definida por la Secretaría de Educación de Tamaulipas (SET).</li> <li>2. La presentación oportuna del PAO por parte de la SET.</li> <li>3. Ampliar el tiempo para inicio y cierre de concursos en el Comité de Compras.</li> <li>4. La presentación oportuna por parte de SET de la documentación relativa a tenencia legal de los predios y que cumplan con la normatividad respectiva.</li> <li>5. Mejora en la comunicación y operación entre las instancias involucradas.</li> </ol>

### **Aspectos Susceptibles de Mejora**

- Elaborar, a partir de un enfoque orientado a procesos y no a funciones, un Manual de Procesos y Procedimientos a partir de una descripción detallada del proceso general (macroproceso) de Infraestructura Educativa del ITIFE y los procesos que lo conforman.

Cada programa de área responsable y ejecutora deberá clasificar sus procesos de acuerdo con su tramo de responsabilidad, con el fin de priorizar los tiempos y recursos en aquellos procesos que son sustantivos para la ejecución de los recursos.

- A partir de la definición de los procesos y procedimientos realizar la medición de las capacidades por operación u actividad que permita conocer desde un enfoque del análisis de sus restricciones, requerimientos y condiciones, las asignaciones de recursos e insumos necesarios para producir los bienes.

- Fortalecer la coordinación entre las dependencias para hacer eficiente el proceso de compras. Es importante que se coordinen reuniones periódicas entre los actores involucrados en la ejecución de un esquema de apoyo, con el fin de exponer la operación interna que se lleva a cabo en cada una de las dependencias.

- Actualizar el Manual de Organización y homologar la página de internet del ITIFE, con las modificaciones realizadas, incluyendo la filosofía institucional.

- Si las condiciones presupuestales lo permiten, es muy importante incrementar el personal que participa en la coordinación, operación y seguimiento del Programa de Infraestructura Educativa y renovar el parque vehicular.

- Generar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del ITIFE para asegurar un proceso de planeación y valuación eficaz.

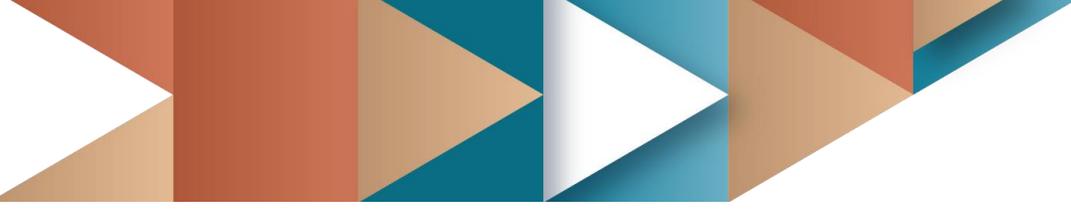
## ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo se hace una recomendación con fines de consolidación-reingeniería en los siguientes términos:

1. No se hacen recomendaciones de manera puntual a cada proceso, si no al conjunto de procesos, toda vez que éstos son aplicables a todo el macroproceso.
2. No existe un Manual de Procesos y Procedimientos, por lo que la primera recomendación es formularlo, para que sirva de guía a la operación de cada proceso.
3. El proceso de planeación, no sólo adolece de la falta de documentación, que guíe toda su operación si no que como ya se dijo, su normatividad es inexistente y se ampara en el Manual de Organización que no tiene que ver con la Planeación estratégica debidamente documentada y soportado por un sistema informático y con las características ya descritas en el Anexo VI, que arribe a la construcción de una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y que esta se alimente por un subsistema de control de avances de indicadores de carácter trimestral. La planeación se logra más por la experiencia del personal y por lo tanto cuando este renuncie o se retire se agudizará.
4. El proceso de Producción de Bienes y Servicios es el que se encuentra sujeto a normas más precisas: las de la Ley de Infraestructura Educativa del Estado, las de la Ley Nacional de Infraestructura Educativa; el hecho de existir un sistema de control del avance que operan los supervisores, así como el de existir una bitácora de esos eventos y esos controles.  En consecuencia, lo que se requiere es una adecuada reingeniería y documentar el proceso con todas sus debidas características, descripción del sistema para que sea un auténtico sistema de monitoreo y seguimiento, así como la necesidad de incluir formatos, instructivos y guías.  No es posible pensar que sin esa documentación haya funcionado un buen tiempo sin problemas, pero sin duda, eso obedece a la enorme experiencia del personal y en particular de los supervisores de obra que han venido exigiendo a los constructores actuar conforme a la normatividad y con apego a los proyectos ejecutivos que en ingeniería y arquitectura son esenciales.
5. Es fundamental que se actualice, es decir, se consolide el Manual de Organización.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

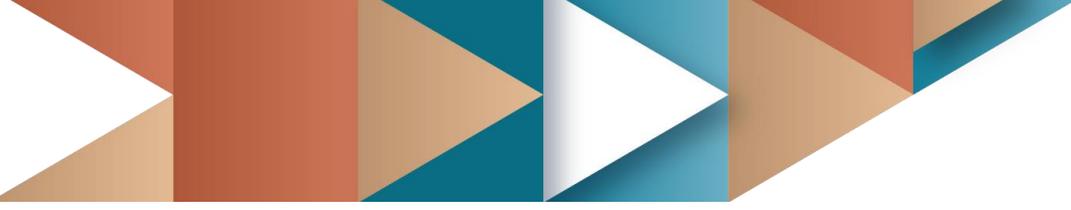


## **ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Como ya se explicó en los Anexos VI y VIII es absolutamente necesario que junto con la creación y documentación del Sistema de Planeación Estratégica y su formulación anual de la Matriz de Indicadores de Resultados se establezca un sistema de monitoreo de los indicadores que permita controlar el avance de la planeación, programación y presupuestación al que se integre el sistema de control de avance de las obras.



Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa



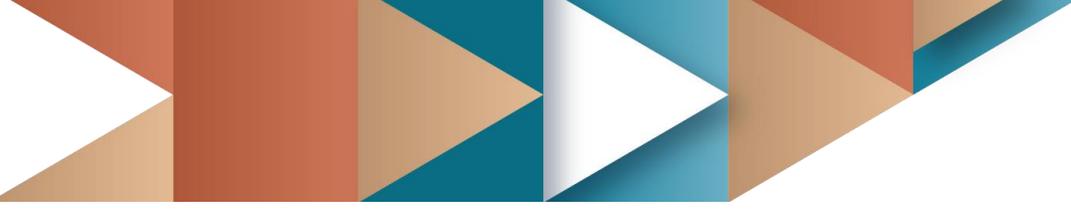
## ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Como se explicó en el diseño metodológico, una seria limitación al alcance de los trabajos fue la imposibilidad de realizar “trabajo de campo” dadas las limitaciones sanitarias ocasionadas por la pandemia COVID-19.

En el mismo diseño metodológico se explicó que el trabajo de campo se sustituirá limitadamente con entrevistas y consultas a los funcionarios del ITIFE, a distancia, telefónicas básicamente. Esta circunstancia obligó a profundizar el análisis documental y a que el ITIFE nombrará esencialmente a un Ingeniero para atender la evaluación a la que se le hiciera multitud de consultas las cuales fueron atendidas por el Ing. Ebandro Noyola con toda pertinencia. Sin embargo, de todas ellas fue muy complejo llevar una bitácora.

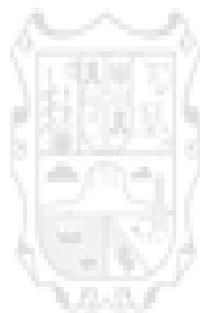


Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa



## ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EDUCATIVA

<p>1. Por lo que respecta al PAO, su control y seguimiento en el proceso de planeación y seguimiento, la información es esencialmente contable y también se encuentra en diversos reportes que se nos indicó, el personal realiza para la SET, la auditoría y otras instituciones, pero no se encuentra normalizada y no existe un sistema informático documentado sino solo al interior del área y no al exterior a las otras áreas, que solo entregan información.</p>
<p>2. Por lo que respecta a la contabilidad, esta no forma parte de los procesos y aun cuando es seguro que utiliza información y precisa, está en algún sistema integrado a los procesos.</p>
<p>3. El sistema de control de obras se realiza por tres “subsistemas” uno denominado SAP y otro denominado PASH que presentan el cálculo de costos y control de elementos de éstos y otro denominado “Sistema integral del ITIFE” en el que registran, los avances y eventos de obras, los supervisores, pero la falta de documentación no permite visualizar la información que los alimenta.</p>
<p>4. En conclusión, la carencia al menos aparente por no estar claramente difundidos los sistemas de información no permite determinar los instrumentos específicos de recolección de información para la evaluación de los procesos, con excepción de los del proceso de producción de bienes y servicios, pero es en forma aislada y no documentada.</p>

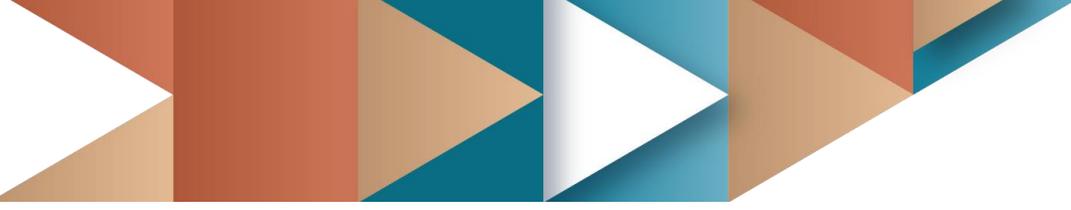


Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa

**ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancia evaluadora: MAFR Consultoría Estratégica, S. C.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de la Evaluación: Dr. Manuel Morales Hernández</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo colaborador:</li> </ul>			
Nombre	Rol equipo	Formación	Experiencia
Manuel Morales Hernández	Coordinador	Doctor en Economía. Doctor en Derecho.	Evaluaciones de diseño, procesos, consistencia y resultados y desempeño, de los estados de Oaxaca, Nuevo León y de la Secretaría de Desarrollo Social y Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, entre otros, y en especial de fondos federales en la Secretarías mencionadas.
Eberardo Nigenda Manuel	Supervisor del equipo	Licenciado en Economía	Especialista en inteligencia financiera. Evaluación de procesos, consistencia y resultados en Nuevo León. Desempeño en la administración pública de la CDMX en áreas de análisis de Procesos, desarrollo organizacional, evaluación administrativa (SHCP, Seguridad Pública y Gobierno de la CDMX).
Jacqueline Janet Preciado Aguirre	Especialista en Evaluación	Maestría en Negocios Internacionales	Evaluación de diseño y procesos en los estados de Oaxaca y Nuevo León. Evaluación de resultados en el Estado de México y en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).
José Antonio Muñoz Gaona	Experto en análisis presupuestal	Contador Público	Seguimiento y evaluación de programas y subsidios (FASP y FORTASEG). Planeación, organización y control de la administración, contabilidad, auditoría, impuestos, tesorería, costos, procesos productivos, inventarios y comercialización.

María de Lourdes Salvador Figueroa	Análisis de Procesos	Licenciada en Economía	Evaluación de proyectos, seguimiento a indicadores, procesos de administración en el ISSSTE. Diseño de metodologías de seguimiento en campo en SEDESOL. Metodología del Sistema de Evaluación Institucional en el Instituto Nacional Indigenista.
Hugo Rubén Muñoz Gaona	Jefe de Informática	Licenciado en Informática	Diseño de metodologías y desarrollo de procesos, métodos y procedimientos informáticos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento: Contraloría Gubernamental del Estado de Tamaulipas</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titular de la Unidad Administrativa: Lic. María del Carmen Zepeda Huerta</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de Contratación: Contrato de prestación de servicios profesionales</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo total de la evaluación: \$149,350.00</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de financiamiento.</li> </ul>			



## 11. GLOSARIO

**Actividad:** al grupo de operaciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función determinada;

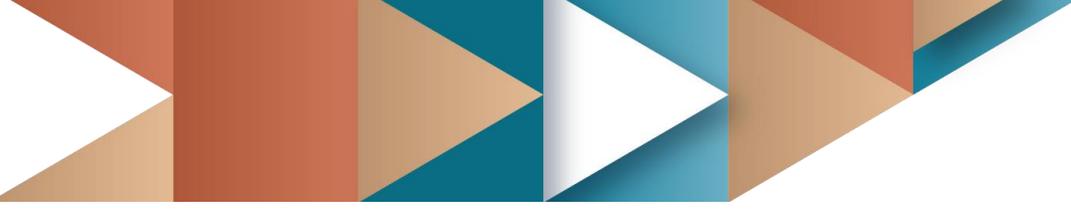
**Análisis de gabinete:** al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros;

**Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):** a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Programa;

**Buenas prácticas:** a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa presupuestario evaluado;

**Componentes:** a los productos, bienes, servicios, entregables o apoyos destinados a la población o área de enfoque objetivo, realizados o entregados durante la ejecución del programa presupuestario para el logro de su propósito, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico;

**Macroproceso:** a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Programa presupuestario que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos;



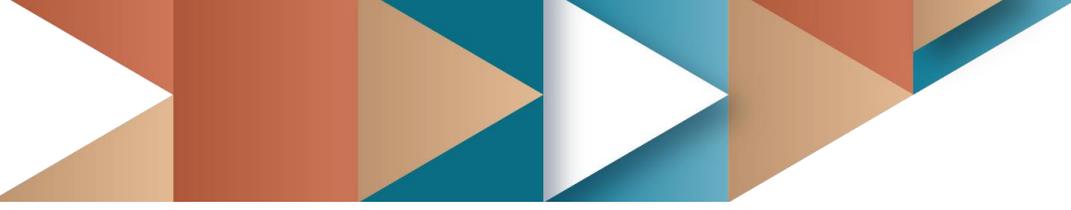
**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

**Población o área de enfoque atendida:** a la población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del programa presupuestario en un ejercicio fiscal determinado;

**Población o área de enfoque objetivo:** a la población o área de enfoque que el programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

**Población o área de enfoque potencial:** a la población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del programa presupuestario y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

**Problema o necesidad:** a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;



**Procedimiento:** a la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Puede estar documentado o no, en el caso de que sí lo esté es frecuente que se utilice el término “procedimiento escrito o documentado”. Es una serie de actividades relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicaciones;

**Proceso:** al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos en entrada en resultados;

**Sistema:** al conjunto de elementos independientes e interactuantes, cuyas relaciones entre sí o entre sus atributos determinan un todo unitario que realiza un efecto, una función o un objetivo;

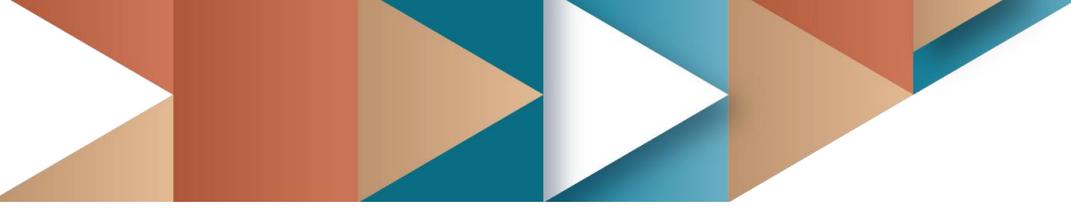
**Subproceso:** a un proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos, contribuyen a la realización de un proceso;

**Trabajo de campo:** a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (in situ) mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (focus groups) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo;

**Unidad Responsable:** al área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.



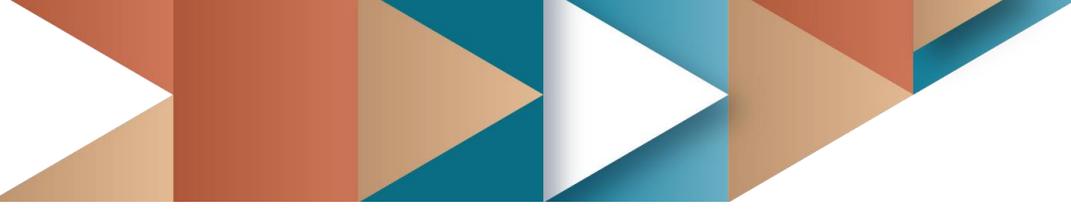
Instituto Tamaulipeco de  
Infraestructura Física y Educativa



## 12. DOCUMENTOS CONSULTADOS

### Normatividad Federal

- 1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última Reforma DOF 09-08-2019.
- 2) Ley de Coordinación Fiscal. Última Reforma DOF 30-01-2018.
- 3) Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. Última reforma DOF 30-01-2018.
- 4) Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Última Reforma DOF 18-11-15.
- 5) Ley General de Contabilidad Gubernamental. Última Reforma DOF 30-01-2018.
- 6) Ley General de Educación. Última Reforma DOF 19-01-2018.
- 7) Ley General de la Infraestructura Física Educativa. Última reforma publicada DOF 19-01-2018.
- 8) ACUERDO por el que se reforman los lineamientos para el registro de los Recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para las operaciones derivadas del Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN). DOF: 27/09/2018.
- 9) Lineamientos para informar sobre recursos federales transferidos a las Entidades Federativas, municipios y demarcaciones territoriales del D. F. y de operación de los recursos del Ramo General 33. DOF: 25/04/2013.
- 10) Lineamientos para la revisión, actualización de metas, mejoras, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores de Resultados. 27/01/2020.
- 11) AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas, la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2019, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior. DOF: 31/01/2019.
- 12) Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Superior

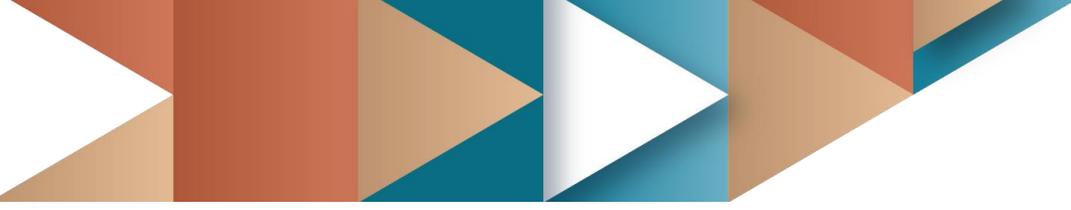


2018, del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) En su Componente de Educación Superior (FAM no Potenciado). Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.

- 13) Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Superior 2018, del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) para Universidades Tecnológicas y Politécnicas (FAM no Potenciado). Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.
- 14) Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física Educativa Básica 2018. Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.
- 15) Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024.
- 16) Programa Sectorial de Educación 2020 – 2024. DOF: 06/07/2020
- 17) Términos de Referencia Evaluación de Procesos. CONEVAL. 2017.

#### Normatividad Estatal

- 1) Constitución Política del Estado de Tamaulipas. Última Reforma 01-12-17.
- 2) Ley de Adquisiciones para la Administración Pública del estado de Tamaulipas y sus Municipios. Última reforma P.O. del 21 de diciembre de 2016.
- 3) Ley de Educación para el Estado de Tamaulipas. POE 12-06-2018.
- 4) Ley de Infraestructura Física Educativa para el Estado de Tamaulipas. Última Reforma POE No. 100 20-08-2019.
- 5) Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas para el Estado de Tamaulipas. Última reforma P.O. del 9 de enero de 2019.
- 6) Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Tamaulipas. Última reforma P.O. del 30 de octubre de 2018.
- 7) Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tamaulipas. Última Reforma 02-06-17

- 
- 8) Estatuto Orgánico del Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa. PO del 2 de julio de 2013.
  - 9) Informe Anual de Evaluación del Estado de Tamaulipas, varios años.
  - 10) Manual de Organización del Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa. Publicado en el Periódico Oficial del Estado de Tamaulipas el 02 de abril de 2014.
  - 11) Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 del Estado de Tamaulipas.
  - 12) Criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto Basado en Resultados en el Estado de Tamaulipas. Secretaría de Finanzas del 3/08/2018 última reforma 26/11/2019.
  - 13) Anuarios de la Estadística Educativa del Estado. Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa. 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2017-2018, 2018-2019 y 2019-2020.
  - 14) Cierres de ejercicio al 31 de marzo del año correspondiente. Instituto Tamaulipeco de Infraestructura Física Educativa.
  - 15) Evaluación de Desempeño realizada al FAM Infraestructura Educativa en el año 2017.