

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL FONDO DE  
APORTACIONES PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA (FAEB) 2013 EN  
EL ESTADO DE MORELOS**

---

**INFORME FINAL**

**AGOSTO 2014**

Subsecretaría de Planeación,  
Secretaría de Hacienda del estado de Morelos

Col. Centro, Cuernavaca Morelos.

**Precisa Consultoría Especializada, S.C.**

Calle Revillagigedo núm. 18, Torre II Norte, Departamento 9K, Col. Centro,  
Delegación Cuauhtémoc, CP 06050, México, Distrito Federal

**Equipo Evaluador**

Jogin Abreu Vera

Juan Carlos Mendoza

Erika Rivero

Rosalina Arteaga

Agosto de 2014

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	7
Introducción .....	16
Propuesta Metodológica.....	18
1.Marco Teórico Conceptual. Descentralización Educativa y Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios .....	27
1.1 <i>Descentralización y Calidad Educativa</i> .....	27
1.2 <i>El Ramo 33</i> .....	29
1.3 <i>Contexto educativo en el Estado de Morelos</i> .....	32
1.3.1 <i>Análisis de la matrícula básica escolarizada en Morelos</i> .....	38
1.3.2 <i>Marco jurídico y de planeación del sector educativo</i> .....	39
1.4 <i>El Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB)</i> .....	43
1.4.1 <i>Fórmula de distribución del gasto del FAEB</i> .....	44
2.Análisis Presupuestal del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica en el Estado de Morelos .....	48
2.1 <i>Gasto Nacional en Educación</i> .....	48
2.1.1 <i>Gasto Nacional Público en Educación</i> .....	50
2.1.2 <i>Gasto Nacional de la Federación en Educación</i> .....	52
2.2 <i>Recursos destinados al Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB, 2011-2013)</i> 52	
2.2.1 <i>Análisis FAEB nacional</i> .....	53
2.2.2 <i>Análisis FAEB Morelos</i> .....	54
3.Análisis de la Gestión del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica .....	56
3.1 <i>Fases de diseño y Planeación estratégica</i> .....	57
3.2 <i>Cobertura</i> .....	74
3.3 <i>Operación</i> .....	81
3.4 <i>Resultados</i> .....	89
4.Análisis FODA del FAEB.....	92
5.Hallazgos y Recomendaciones.....	94
Referencias.....	115

## **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> FAEB Comparativo tres años, Enero-Julio (2012-2014), Millones de pesos (Flujos Acumulados) .....	121
<b>Anexo 2.</b> Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM).....	123
<b>Anexo 3.</b> Matriz de Indicadores para Resultados: Indicadores Estratégicos .....	128
<b>Anexo 4.</b> Tabla Comparativa de Catálogos Presupuestarios IEBEM 2011-2013.....	131
<b>Anexo 5.</b> Avances y Cumplimiento de Metas Anuales de acuerdo al IGG-1 proporcionado por el IEBEM .....	137
<b>Anexo 6.</b> Avance de las Metas de los Indicadores del FAEB Morelos (De acuerdo al Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública del Estado de Morelos) .....	139
<b>Anexo 7.</b> Organigramas .....	144
Glosario de Términos .....	154

## **Lista de Acrónimos y Abreviaturas**

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	CONEVAL
Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares	ENLACE
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica	FAEB
Fondo de Nómina Educativa	FONE
Informes de Gestión Gubernamental	IGG
Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos	IEBEM
Ley General de Educación	LGE
Matriz de Indicadores para Resultados	MIR
Metodología de Marco Lógico	MML
Plan Operativo Anual	POA
Presupuesto de Egresos de la Federación	PEF
Secretaría de Educación Pública	SEP
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	SHCP
Unidad Ejecutora de Gasto	UEG

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Síntesis de Hallazgos y Recomendaciones .....	11
<b>Tabla 2.</b> Principales hallazgos de la Auditoría FAEB realizada al Estado de Morelos en 2011 .....	17
<b>Tabla 3.</b> Comparativo Nacional de resultados de prueba ENLACE 2013 por materia evaluada y nivel educativo* .....	34
<b>Tabla 4.</b> Diferencia en los resultados generales de la prueba ENLACE en el Estado de Morelos entre 2006 y 2013 respecto a la media nacional por asignatura evaluada y nivel educativo.....	35
<b>Tabla 5.</b> Matrícula de alumnos de Educación Básica Escolarizada en Morelos (por ciento).....	38
<b>Tabla 6.</b> Variación porcentual de Alumnos en Educación Básica escolarizada por ciclo escolar .....	39
<b>Tabla 7 .</b> Objetivos y estrategias para el sector educativo contemplados en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Morelos.....	39
<b>Tabla 8.</b> Gasto Educativo Nacional como porcentaje del gasto público total (selección de economías).....	49
<b>Tabla 9.</b> Composición del Gasto Nacional en Educación 2010-2013 .....	50
<b>Tabla 10.</b> Distribución de la matrícula de alumnos por sector .....	50
<b>Tabla 11.</b> Indicadores FAEB .....	58
<b>Tabla 12.</b> Indicadores FAEB en proyectos estratégicos .....	61
<b>Tabla 13.</b> Indicadores, Unidades de medida, Situación y Metas de los Indicadores relacionado s a cobertura de acuerdo a los Objetivos del Plan Sectorial de Educación 2013- 2018 del Estado de Morelos. ....	76
<b>Tabla 14.</b> Tabla de hallazgos y Recomendaciones .....	105

### Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Tabla FODA por dimensión de política pública .....	24
<b>Figura 2.</b> Fases de Investigación .....	24
<b>Figura 3 .</b> Contexto educativo del Estado de Morelos .....	32
<b>Figura 4.</b> Organigrama de la Dirección de Planeación Educativa del IEBEM* .....	43

### Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Resultados de la prueba ENLACE por nivel de logro en educación primaria en la asignatura de matemáticas por Municipios.....	36
<b>Gráfica 2.</b> Resultados de la prueba ENLACE por nivel de logro en educación primaria en la asignatura de español por Municipios .....	37
<b>Gráfica 3.</b> Gasto Nacional en Educación (Millones de pesos) .....	51
<b>Gráfica 4.</b> Distribución de la matrícula de alumnos por nivel educativo (Sistema escolarizado).....	51
<b>Gráfica 5.</b> Gasto Federal por nivel educativo (millones de pesos) .....	52
<b>Gráfica 6.</b> Recurso del FAEB por Entidad Federativa .....	53
<b>Gráfica 7.</b> FAEB Comparativo tres años, Enero-Diciembre (2011-2013), Millones de pesos (Flujos Acumulados) por Entidad Federativa .....	54
<b>Gráfica 8.</b> Recurso FAEB asignado al Estado de Morelos en el periodo 2000-2014 (Millones de pesos).....	55
<b>Gráfica 9.</b> Gasto destinado al FAEB Morelos .....	55

## **Resumen Ejecutivo**

El Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB) es un recurso federal cuyo objetivo es contribuir al gasto educativo de los Estados de la federación a través de la canalización de recursos complementarios al gasto en materia de educación, de modo de garantizar el funcionamiento del sistema educativo con un impacto positivo en los principales indicadores de calidad educativa y eficiencia terminal de los estudiantes. La presente evaluación tiene como finalidad contribuir a la identificación de elementos y factores que, en el gasto educativo del Estado de Morelos, constituyen puntos de mejora, oportunidades y fortalezas del ejercicio presupuestal del recurso FAEB. La evaluación da cumplimiento así a los requerimientos de las autoridades federales correspondientes en torno a la necesidad de contar con ejercicios de evaluación que constituyan herramientas para la auditoría y revisión de la utilización del fondo en el ámbito del Estado, para lo cual se traza los siguientes objetivos:

### ***Objetivo General***

Contar con una valoración del desempeño de los recursos otorgados al estado mediante el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), con base en el análisis de sus principales instrumentos de Planeación Estratégica (MML y MIR), para identificar y valorar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad a fin de emitir recomendaciones para mejorar la eficiencia y efectividad de los recursos del Fondo.

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar los resultados obtenidos del Fondo mediante el análisis de los Indicadores de Fin, Propósito, Componente y Actividad;
- Examinar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2013, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas;
- Examinar el avance que las metas de los Indicadores sugeridos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), para el periodo 2011-2013, han conseguido en relación a lo establecido originalmente en el Fondo.



- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora.

Para cumplir con los objetivos establecidos, la evaluación se apega a los criterios de evaluación establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y sigue una metodología basada en la Matriz de Marco Lógico y las Matrices de Indicadores para Resultados. Los criterios metodológicos de la evaluación están suscritos en el *Modelo para la Evaluación de Consistencia y Resultados* diseñado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El objetivo de estos términos es evaluar la consistencia de determinado programa o fondo en relación con su diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados. La evaluación atiende tres fases generales de trabajo: una fase de trabajo de gabinete y recolección de información, grupos de trabajo y entrevistas con actores clave, y la integración de la evaluación incluyendo una matriz FODA.

### ***Descentralización Educativa y Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios***

Uno de los procesos clave de la Reforma de Estado es el de la descentralización de acciones y funciones a los ámbitos de gobierno locales, como parte de la democratización de las estructuras políticas. En México en materia educativa han confluído dos tipos de descentralización: la administrativa y la fiscal. La primera implicó la descentralización de la educación en la que se le atribuyen a los estados la capacidad de planear, administrar y operar sus propios servicios educativos y la descentralización fiscal que implicó la descentralización del gasto público en distintos sectores incluidos el educativo.

Hoy en día existen tres desafíos importantes en materia educativa en México: 1) la calidad educativa; 2) la equidad educativa y; 3) la cobertura y retención. En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 se reconoce que es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad que potencie el desarrollo de las capacidades y ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.

Se reconoce como una meta de vital importancia que la nación dirija sus esfuerzos para transitar hacia una Sociedad del Conocimiento. Esto implica según el PND basar nuestro futuro en el aprovechamiento intensivo de nuestra capacidad intelectual. En este sentido, un México con Educación de Calidad para todos propone la articulación entre niveles educativos y el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano que detone la innovación nacional. Para ello surge la necesidad de crear un sistema de transferencias presupuestarias que dirijan el proceso de participación de las entidades federativas en la descentralización educativa de manera autónoma.

Surge así el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación, por el que se comenzaron a transferir recursos a las entidades federativas destinados a: (1) educación básica; (2) servicios de salud a la población abierta; (3) apoyos alimenticios; (4) apoyos de asistencia social a población en pobreza y en desamparo; (5) construcción de escuelas de educación básica e infraestructura del nivel superior en su modalidad universitaria; (6) infraestructura social; (7) fortalecimiento de las haciendas municipales y del Distrito Federal; (8) otorgamiento de desayunos escolares. Los recursos del Ramo 33 representan en promedio 37.14 por ciento del total de los ingresos de las entidades federativas y municipios, considerando impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, contribuciones de mejora, participaciones federales, aportaciones federales y financiamientos (INAP, 2010, p. 42).

En Morelos, de cada 100 personas mayores de 15 años que viven en la entidad, sólo 54.7 terminan la educación básica y 17 tienen algún grado aprobado en educación superior (INEGI, 2011). Los resultados de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (prueba ENLACE)<sup>1</sup> dan muestra del logro académico de los alumnos de las escuelas de Morelos, tal como se muestra en la tabla 2. En 2013, el promedio de evaluación de los alumnos de primaria y secundaria en español y matemáticas del Estado de Morelos

---

<sup>1</sup> ENLACE es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica a planteles públicos y privados del País. En Educación Básica, a niñas y niños de tercero a sexto de primaria y jóvenes de primero, segundo y tercero de secundaria, en función de los planes y programas de estudios oficiales en las asignaturas de Español y Matemáticas. También se aplica a jóvenes que cursan el último grado de bachillerato para evaluar las competencias disciplinarias básicas de los Campos de Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas.

se ubicó ligeramente por debajo de la media nacional. A nivel primaria, el porcentaje de alumnos morelenses que se encuentran en niveles de logro bueno y excelente fue de 50.9 por ciento en español y 45.4 por ciento en matemáticas, ligeramente por encima de la media nacional de 48.8 y 42.8 por ciento respectivamente. En el caso de los alumnos de educación secundaria, la entidad mostró un promedio inferior a la media nacional, con 19.3 por ciento de los alumnos con niveles de logro bueno y excelente en matemáticas, y 17.3 por ciento en español en comparación con el promedio nacional en español (19.7 por ciento) y matemáticas (21.9 por ciento).

El sector educativo del Estado de Morelos está relacionado a la observancia de al menos 37 leyes básicas, más el Plan Estatal de Desarrollo que debe estar alineado al Plan Nacional de Desarrollo. Para efectos de operacionalización del sistema de planeación, el Estado de Morelos decretó en 2006 la creación del Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM), que es un organismo desconcentrado del sector educativo responsable ante la Administración Pública del Estado de Morelos encargado de dirigir, administrar, operar y supervisar los recursos financieros que la SEP federal transfiera al Estado de Morelos, entre los que destaca el recurso FAEB del Ramo 33.

El recurso FAEB al Estado de Morelos se ha mantenido constante en los criterios de asignación del recurso en el histórico presupuestario. No obstante, de acuerdo con la información presupuestaria de la SHCP, en los últimos tres años el presupuesto del FAEB muestra una tendencia al decrecimiento en términos reales: -0.2 por ciento en 2011, -1.0 por ciento en 2012 y -0.7 por ciento en 2013. En 2014, la cifra asignada al Estado es de 3,427 millones de pesos con un crecimiento de 0.2 por ciento (periodo enero-julio).

### ***Análisis de la gestión del FAEB***

El análisis de la gestión del FAEB se construyó con base en los apartados sugeridos por CONEVAL; mismos que están integrados en la matriz FODA del Fondo que se presenta en esta evaluación. En conjunto, el análisis de los cinco apartados –diseño, planeación estratégica, cobertura, operación y resultados– permite obtener un panorama claro y detallado de la forma en la que opera cada una de estas fases y, en consecuencia, de la eficiencia y eficacia de los recursos del FAEB en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Para efectos de la presente evaluación, se fusionan las fases de diseño planeación estratégica por considerarlas partes de un solo continuo administrativo.

Derivado del análisis de cada una de las fases, se sumarian los siguientes hallazgos y recomendaciones:

**Tabla 1. Síntesis de Hallazgos y Recomendaciones**

Hallazgo	Recomendación
<b>Fase de Diseño y Planeación Estratégica</b>	
Falta de sistematización de la información del FAEB en la Entidad	Elaborar una MIR específica para el FAEB, más allá de la estructura programática del IEBEM y el sector educativo. Hay dos maneras de hacerlo: La primera es siguiendo el modelo del Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública basado e Indicadores estratégicos relacionados al FAEB. El segundo modo de construir la MIR es a través de un proceso de Matriz consolidada a partir de la Estructura programática del IEBEM.
El Plan Sectorial de Educación del Estado de Morelos está ausente de toda referencia del marco de planeación educativa	Explicitar la alineación de todos los programas presupuestarios y en todos los niveles de la MML con el Plan Sectorial de Educación. .
Las lógicas y narrativas de la planeación del Fondo son poco claras.	Se requiere hacer una revisión programa por programa de ambas lógicas, de modo de hacer la lectura puntual y coherente de las lógicas de intervención. Se sugiere también una mayor descentralización de la estadística de monitoreo y evaluación en el entramado educativo del Estado. Se hace hincapié en la necesidad de la definición de indicadores que no sólo permitan medir la capacidad
El recurso FAEB aplicado en Morelos no cuenta con una Matriz de Indicadores.	

	de gestión del IEBEM y las UEG.
La estadística de verificación que usan los programas presupuestarios para la elaboración de los POAS anuales y el reporte a los IGG no es clara.	Se sugiere que las Matrices de Indicadores de cada programa presupuestario contengan los medios de verificación y las variables utilizadas para cada uno de sus indicadores. No basta con hacer referencia a un Programa o Informe de diagnóstico, sino que se requiere hacer referencia específica a las bases de datos, estadísticas, libros y archivos de los que se extrae la información (físico o electrónico).
Las líneas base para la medición requieren ajustes.	Se sugiere producir esa información y mejorar la existente a fin de continuar o modificar las acciones emprendidas.
No existe una apropiada sistematización de padrones de beneficiarios.	Se sugiere que el IEBEM realice un concentrado de padrones de beneficiarios, o al menos del listado de padrones de beneficiarios de programas federales complementarios, estatales, así como de los padrones que son utilizados como medios de verificación por parte de las dependencias y las UEGs.
<b>Fase de Cobertura</b>	
Tensión entre la determinación de población objetivo y población potencial.	Se sugiere afinar los conceptos relacionados a población objetivo, población universo, población de referencia y población no atendida.
No hay claridad respecto a la población atendida.	Los indicadores estratégicos deben tener dos dimensiones de medición: una de porcentaje (refiriéndose a la proporción del universo de población atendida) y una en cifras absolutas, que dejen clara la cantidad de alumnos, docentes, escuelas, etc... que han sido atendidas.
No hay una estrategia clara, pública, de los mecanismos que	

utilizan las UEGs para determinar su cobertura.	
No hay indicadores de impacto.	Se sugiere ampliar la base de técnicas y herramientas de elaboración de Indicadores de Impacto, que puedan ser incorporados al cuerpo de indicadores estratégicos.
<b>Fase de Operación</b>	
Indicadores de números absolutos	Se sugiere minimizar el uso de estos Indicadores a nivel Fin y Propósito, o al menos usarlos de manera complementaria. Estos indicadores funcionan mejor a nivel actividad institucional.
Exceso e Indicadores de fórmulas de porcentaje clásicas (A/B=C)	La fórmula de porcentaje es útil, pero no debe ser el grueso de medición de la política educativa del Estado. Se sugiere desarrollar indicadores mixtos, con componentes cualitativos y cuantitativos que no sólo expresen proporciones, sino por ejemplo desviaciones estándar de las medias de atención o tasas de crecimiento real
Incomparabilidad de los avances de las metas de los indicadores de la MIR 2013 en comparación con los ejercicios fiscales 2011 y 2013.	Se sugiere publicar información IGG relativa a los años 2011, 2012, 2013 y 2014, de modo de generar información comparable. Se sugiere también mejorar la calidad de la información presentada a través del canal de información pública, ya que no es legible.
Normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales insuficientes.	Se sugiere que el IEBEM realice un catálogo por institución de las normas internas, políticas, acciones y/o estrategias de implementación según convenga y sea el caso. En este sentido, se puede retomar el Plan Sectorial de Desarrollo para generar una tabla de

	correspondencia entre las actividades y estrategias de sus objetivos con cada dependencia.
Estructuras organizacionales.	Se sugiere que el IEBEM cuente con una base de estructuras organizacionales que facilite el análisis comparativo, así como el análisis de la canalización del recurso en la entidad.
Costos de operación y costos unitarios.	Se sugiere incluir información de costos en los diagnósticos y en los Informes de Gestión Gubernamental.
Transparencia y Rendición de cuentas.	Se sugiere mejorar el portal de transparencia del IEBEM, así como subir información complementaria a la existente (padrones de beneficiarios y estructuras administrativas), así como generar una base más amplia de información hacia 2011. Un apartado sobre las metas específicas y la estructura programática es igualmente deseable.
<b>Fase de resultados</b>	
Los mecanismos de involucramiento de otros actores en el diseño de la política educativa, y específicamente de los procesos de política pública relacionadas a la implementación del recurso FAEB existen, pero pueden ser mejorados.	Ampliar los canales de comunicación con Sociedad Civil (evaluaciones e intervenciones externas), academia (diagnósticos y paneles de discusión sobre la calidad educativa en el Estado), así como otros actores clave en el sector educativo.  Es relevante también que el IEBEM, en su calidad de Instituto, realice más investigación sobre el comportamiento del FAEB en la entidad, así como su relación con otros Fondos del Ramo 33 y Ramo 11.
Medición de impacto insuficiente	Es necesario medir el impacto y generar mecanismos de planeación que no sólo den la opción de hacer ajustes, sino que estén orientados a la transformación

	y no al mantenimiento del status quo.
--	---------------------------------------

**Fuente.** Elaboración propia

Dada la carencia de información al momento realización de esta evaluación no resulta posible medir resultados para cada programa presupuestario e incluso para indicadores estratégicos. Dicha circunstancia debe formar parte de un futuro ejercicio a articular con el Estado de Morelos donde se redefinan los objetivos en función del impacto real que se quiere generar y donde se evalúe la coherencia o el aporte de cada acción de los programas al logro del objetivo estratégico rector de la política educativa.



## **Introducción**

El Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB) es un recurso federal cuyo objetivo es contribuir al gasto educativo de los Estados de la federación a través de la canalización de recursos complementarios al gasto en materia de educación, de modo de garantizar el funcionamiento del sistema educativo con un impacto positivo en los principales indicadores de calidad educativa y eficiencia terminal de los estudiantes.<sup>2</sup> No obstante, existe una tendencia a nivel nacional en sentido inverso, es decir, a que el recurso educativo a escala estatal sea complementario al recurso FAEB, además de que la mayor parte del financiamiento del fondo está destinado al pago de servicios personales y gastos de operación.

La presente evaluación tiene como finalidad contribuir a la identificación de elementos y factores que, en el gasto educativo del Estado de Morelos, constituyen puntos de mejora, oportunidades y fortalezas del ejercicio presupuestal del recurso FAEB. La evaluación da cumplimiento así a los requerimientos de las autoridades federales correspondientes en torno a la necesidad de contar con ejercicios de evaluación que constituyan herramientas para la auditoría y revisión de la utilización del fondo en el ámbito del Estado.

En cumplimiento al Decreto de Presupuesto de Egresos del año 2011, la Auditoría Superior de la Federación llevó a cabo una auditoría en 10 entidades federativas más la Secretaría de Educación Pública Federal. Morelos fue una de las entidades auditadas. Algunos de los principales resultados de dicho ejercicio respecto al estado de Morelos fueron:

- La entidad no entregó de manera completa y oportuna la información solicitada al primer trimestre de 2011

---

<sup>2</sup> El Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación (Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios) es el mecanismo presupuestario diseñado para transferir a los estados y municipios recursos que les permitan fortalecer su capacidad de respuesta y atender demandas de gobierno en los siguientes rubros: Educación, salud, infraestructura básica, fortalecimiento financiero y seguridad pública, programas alimenticios y de asistencia social e infraestructura educativa.

- La entidad no publicó en su portal de internet la información correspondiente al número total, nombres, tipos de plazas, horas, claves de pago, centros de trabajo y funciones específicas del personal comisionado y con licencia, así como los periodos de duración de la comisión o licencia. Especial énfasis en que Morelos no presentó el periodo de comisión y la relación de su personal con licencia.
- Morelos presentó una diferencia en la relación del personal comisionado respecto al informe presentado por la SEP respecto al ejercicio del recurso FAEB y FAETA primer trimestre de 2011, mostrando una diferencia de 227 trabajadores (la segunda en magnitud después de San Luis Potosí).

**Tabla 2. Principales hallazgos de la Auditoría FAEB realizada al Estado de Morelos en 2011**

<b>Hallazgos de la evaluación 2011</b>
Morelos otorga apoyos a las secciones sindicales
Existe personal con más de una plaza sin que se haya presentado la compatibilidad del empleo
Solo Morelos y Nayarit los responsables de los planteles verificaron que los pagos en nómina fuera congruentes con el registro de asistencia del personal
No se realizó una evaluación anual a los recursos del fondo, ni se informó a la SEP en el mes de mayo sobre los resultados.
Sólo cuatro estados, incluido Morelos, destinaron recursos para eventos públicos no educativos; realizaron transferencias de los recursos del FAEB a otros fondos o programas propios distintos de la educación básica y normal, no contaron con registros específicos del FAEB o con la documentación original comprobatoria del gasto y la existente no se canceló con la leyenda “operado FAEB”, ni impulsaron que la información referente a la gestión del FAEB tuviera el carácter de pública y fuera de fácil acceso y consulta a la población en general.

**Fuente.** Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación. Comentarios a los Informes del Resultado de las Auditorías practicadas por la ASF al FAEB y al FAETA (2012), pp. 20-21

### ***Objetivo General***

Contar con una valoración del desempeño de los recursos otorgados al estado mediante el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), con base en el análisis de sus principales instrumentos de Planeación Estratégica (MML y MIR), para identificar y

valorar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad a fin de emitir recomendaciones para mejorar la eficiencia y efectividad de los recursos del Fondo.

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar los resultados obtenidos del Fondo mediante el análisis de los Indicadores de Fin, Propósito, Componente y Actividad;
- Examinar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2013, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas;
- Examinar el avance que las metas de los Indicadores sugeridos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), para el periodo 2011-2013, han conseguido en relación a lo establecido originalmente en el Fondo.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora.

Para cumplir con los objetivos establecidos, la evaluación se apega a los criterios de evaluación establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), a partir de la información proporcionada por las Unidades Ejecutoras del Gasto (UEG), así como de la información disponible en canales públicos y de acceso a la información para el periodo 2011-2013. A través de la identificación de interlocutores clave a nivel institucional y de la incorporación de un enfoque participativo, la estrategia metodológica utilizada incluye la perspectiva de distintos actores y actoras de los proyectos de ejecución del ejercicio presupuestal en las fases de diseño, planeación estratégica, cobertura, operación y resultados de la política pública educativa puedan aportar con elementos y aproximaciones de análisis de la gestión del recurso FAEB.

### **Propuesta Metodológica**

La metodología utilizada en esta evaluación está estructurada a partir del análisis de dos instrumentos de planeación estratégica: la Matriz de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La primera permite valorar la congruencia y secuencia de las vertientes lógicas de a planeación, sus principales supuestos normativos y su congruencia con los principales documentos rectores en materia de educación del estado.

Posteriormente identifica y valora las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad del FAEB.

El análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados permitió realizar un ejercicio comparativo sobre la pertinencia y diseño de sus Indicadores, así como una valoración general de sus principales medios de verificación y su relación con el proceso presupuestario estatal. La base indispensable para dicho análisis es el cuestionario propuesto por el CONEVAL para la evaluación de presupuesto basado en resultados.

Los criterios metodológicos de la evaluación están suscritos en el *Modelo para la Evaluación de Consistencia y Resultados* diseñado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).<sup>3</sup> El objetivo de estos términos es evaluar la consistencia de determinado programa o fondo en relación con su diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados. Lo anterior con el propósito de que las recomendaciones derivadas de dicho análisis puedan retroalimentar el diseño y la gestión del programa o del fondo.

La metodología propuesta cuenta con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y se basa en cuatro fases analíticas, que están a su vez conformadas por distintas técnicas e instrumentos de análisis:

### ***Fase 1. Trabajo de Gabinete y recolección de información***

Esta fase tiene como propósito estructurar la evaluación a partir de la información disponible, sistematizable y relevante. Las herramientas utilizadas con la revisión de literatura, evaluaciones, diagnósticos, reportes de auditoría, informes de seguimiento, informes trimestrales, instrumentos normativos de planeación y presupuestación (Manuales POA entre otros) que constituyan elementos de análisis de los procesos del fondo en la entidad. El trabajo de gabinete permite contar con un panorama general del marco de aplicación del recurso FAEB, al tiempo que da cuenta de (dis)continuidades, enfoques y

---

<sup>3</sup> CONEVAL, “Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados,” en *Normatividad para los Programas Federales*.

[http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/info\\_public/Normatividad.pdf](http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/info_public/Normatividad.pdf)

complementariedades en la alineación del FAEB a los marcos normativos generales del desarrollo educativo del Estado. En síntesis, las principales actividades a llevar a cabo en esta fase de la evaluación fueron:

- Revisión de literatura sobre descentralización educativa, calidad en la educación y gasto educativo para el desarrollo, entre otras áreas;
- Revisión documental de la normatividad del desarrollo educativo a nivel Estatal y Federal, instrumentos de planeación estratégica, marcos operativos, etc. (Plan Estatal de Desarrollo, Programa Sectorial de Educación, entre otros) ;
- Análisis de instrumentos jurídicos relacionados al ejercicio del Fondo (por ejemplo, la Ley de Coordinación Fiscal y la Ley de Educación de Morelos, entre otros);
- Recopilación y sistematización de los informes, lineamientos, reportes, memorias, sistemas informativos institucionales, evaluaciones y diagnósticos previos, Informes de Gestión Gubernamental (IGG), entre otros documentos que se hayan elaborado para analizar, evaluar y/o auditar la aplicación del recurso FAEB en la Entidad Federativa;
- Revisión de las Matrices de Marco Lógico de los proyectos estratégicos del Fondo, así como de las matrices consolidadas por la Dirección de Planeación Educativa del Estado;
- Reportes e Informes emitidos por la UEG o la Unidad Concentradora del recurso sobre el ejercicio del mismo, con base en sus mecanismos de planeación y programación.

### ***Análisis Presupuestal***

La primera fase de la evaluación contempla una revisión del ejercicio presupuestal del recurso FAEB en la Entidad Federativa. Dicha información parte de un proceso de recolección y suministro de estadísticas educativas, presupuestales y programáticas, comparadas contra tendencias a nivel Estatal y Nacional sobre la situación del sector educativo. Para el caso concreto del FAEB, la evaluación considera además la identificación de los siguientes indicadores de desempeño para el periodo 2010-2013:

- Logro académico en la educación básica mediante los resultados obtenidos a través de la prueba ENLACE de español y Matemáticas (Se prevé un análisis comparativo de los resultados de la prueba en la Entidad Federativa respecto a la media nacional).<sup>4</sup>
- Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria en escuelas apoyadas por el Fondo. (Además de la estadística educativa del Estado –análisis de la Dirección General de Estadística Educativa de Morelos-, se prevé un análisis comparado contra la media nacional con base en datos de la SEP Federal y del INEGI.
- Cobertura de la educación básica en escuelas apoyadas por el Fondo.

El análisis presupuestal del ejercicio del recurso FAEB contempla, en consecuencia, tres subcomponentes: (1) Contextualización del Gasto Educativo en la Entidad (2010-2013); (2) Análisis de aplicación de presupuesto (montos asignados, aplicación de los recursos, metas y resultados y particularidades); e (3) Indicadores de desempeño.

### ***Fase 2. Grupos de Trabajo y Entrevistas con actores clave involucrados en el diseño, implementación y evaluación del FAEB***

La segunda fase cuenta con dos componentes. El primero son los Grupos de Trabajo, definidos como reuniones coordinadas y de seguimiento a una agenda específica cuyo objetivo es identificar brechas y sinergias en torno a un objetivo o problema común. En el marco de la presente evaluación, los grupos de trabajo tuvieron como objetivo identificar aspectos clave y/o sensibles en la gestión y ejercicio del recurso FAEB de acuerdo a las Matrices de Marco Lógico y demás información de planeación y presupuestal disponible. Para ello, se contó con la presencia de las UEG. El resultado de los grupos de trabajo fue la generación de un espacio de intercambio colectivo de acuerdo a las distintas funciones desempeñadas por los participantes en torno a tres modalidades: (1) Reuniones de inmersión o de primer acercamiento, de modo de contar con elementos sólidos sobre la estructura y principales relaciones respecto a las UEG involucradas en la gestión del Fondo; (2) Reuniones de seguimiento para atender solicitudes de información, aclaración de objetivos y propósitos de la investigación y realización de ejercicios conjuntos; (3)

---

<sup>4</sup> Análisis con base en la estadística de la evaluación publicada por la Secretaría de Educación Pública Federal, disponible en: < <http://www.enlace.sep.gob.mx/ba/>>

Reuniones de alcance o cierre, en donde se ofreció una visión preliminar de los principales hallazgos y/o resultados de la evaluación.

El guion para la conducción de los grupos atendió los siguientes criterios:

- I. **Preguntas generales/introductorias.** Este apartado busca generar empatía con el grupo, de modo de aclarar cuestiones relacionadas al objeto y razón de la evaluación.
- II. **Diseño.** Preguntas relacionadas a la problematización del sector, su priorización, fin y propósito de la política pública, objetivos estratégicos, congruencia en las lógicas de aplicación del recurso respecto a los marcos de planeación, indagar sobre MIR y MML, financiamiento, análisis de componentes y actividades, lógicas causales, indicadores y su pertinencia, medios de verificación y veracidad de la información, población objetivo, justificación y atributos de la población objetivo, sistematización de la información, y reglas de operación, complementariedad, sinergias y duplicidades con programas federales o estatales.
- III. **Planeación Estratégica.** Preguntas orientadas a indagar la existencia de planes estratégicos, indicadores y metas, mecanismos de planeación, pertinencia de las metas, requerimientos presupuestales, información presupuestal accesible.
- IV. **Cobertura.** Preguntas orientadas a la cuantificación y determinación de la población objetivo, indicadores relacionados, avances de la cobertura y alcances.
- V. **Operación.** Preguntas sobre los procesos de sistematización de la información, evidencias documentales, estructuras organizacionales, coordinación con otros programas/proyectos, sistemas de información, indicadores de eficacia, ejercicio presupuestal, padrones de beneficiarios y avances de actividades.
- VI. **Resultados.** Indagar sobre la recolección veraz y oportuna de información, así como los progresos de cada programa.

El segundo instrumento son las entrevistas a actores clave. A través de esta herramienta se buscó indagar sobre las distintas opiniones de los y las entrevistadas respecto de sus experiencias y percepciones sobre el objeto de investigación, incluyendo, entre otras, las siguientes consideraciones:

- Definición de listas de funcionarios clave.
- En caso de que la agenda de las personas a ser entrevistadas les impida ser visitadas en las fechas de elaboración del estudio, se aplicará la técnica de “bola de nieve”, en donde un actor nos sugiere o nos conduce con otro posible entrevistado.
- Todas las entrevistas serán grabadas, para su posterior sistematización, análisis e interpretación exclusivamente.

Las entrevistas serán resultado de la identificación de actores y actoras clave en la gestión del recurso FAEB, y tiene como objetivo recopilar información de corte cualitativo que habilite una mejor comprensión de las fortalezas, dificultades, barreras y carencias de los procesos de planeación y gestión del recurso FAEB. También tiene como objetivo identificar brechas más específicas sobre el mismo tema, de modo de ubicar áreas de oportunidad de la gestión del recurso. Para las entrevistas a actores clave, se contará con un guion semiestructurado que siga los mismos criterios que en el caso de los Grupos de Trabajo.

### **Fase 3. Integración de la Evaluación del FAEB**

Esta fase es resultado del proceso de sistematización de la información de las dos fases anteriores. La herramienta metodológica a ser utilizada es el Análisis FODA.

#### ***Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)***

El análisis FODA es una herramienta metodológica que permite sistematizar de manera la información cualitativa bajo una matriz ordenada bajo cuatro criterios: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.<sup>5</sup> El objetivo de la aplicación de la matriz FODA es contar con una plataforma de sistematización robusta de información que incorpore los elementos del análisis cuantitativo y cualitativo bajo un marco que posteriormente

---

<sup>5</sup> Se hacen las siguientes precisiones conceptuales. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.; Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas; Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.; Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



conforme las bases de las principales propuestas. La herramienta busca contribuir a la identificación de áreas de mejora y sugerencias de evaluación. La matriz sugerida en la evaluación sigue el siguiente patrón:

**Figura 1. Tabla FODA por dimensión de política pública**

	Institución / Programa / Proyecto			
	F	D	O	A
Diseño				
Planeación Estratégica				
Cobertura				
Operación				
Resultados (Seguimiento)				

**Fuente.** Elaboración propia

La matriz propuesta contempla identificación de cada uno de los factores que la componen respecto a cada una de las dimensiones de política pública contemplados en el cuestionario del CONEVAL respecto a cada Institución, programa o proyecto relacionado a las UEG del FAEB. Esta lógica permitió identificar áreas de mejora para cada dimensión, focalizando los hallazgos y recomendaciones, y permitiendo identificar posibles áreas futuras de evaluación y/o ajuste de gestión.

La figura 2 hace una síntesis de las fases de investigación previstas en la presente metodología de evaluación

**Figura 2. Fases de Investigación**



**Fuente.** Elaboración propia

## **Avances y Restricciones metodológicas**

El cumplimiento de la metodología planteada para la evaluación de los recursos del FAEB, en el estado de Morelos, presentó avances y restricciones en su proceso.

### ***Fase 1. Trabajo de Gabinete y recolección de información***

Los flujos de recabo de información fueron lentos y seccionados. Muchos factores inciden en lo anterior. Por una parte, el FAEB en el Estado de Morelos está dividido en más de 130 proyectos institucionales, de los cuáles 21 son del orden Federal, y 80 a 85 en el Estado. De este universo de proyectos institucionales, 72 están interiorizados en la SEP del Estado. El universo de proyectos está a su vez concentrado bajo 20-25 proyectos prioritarios, que incluyen, entre otras, las siguientes áreas:

- Educación elemental
- Educación inicial
- Educación preescolar
- Educación especial
- Educación primaria
- Educación indígena
- Educación para adultos
- Cultura
- Educación media
- Universidad Pedagógica
- Desarrollo Educativo

La dispersión de la información fue en consecuencia una restricción relevante. Si bien los insumos disponibles permiten iniciar un proceso de construcción de Matriz consolidada institucional, uno de los principales insumos, las Matrices de Marco Lógico (por proyecto y consolidadas) aún no están disponibles. Otro de los insumos pendientes aún son los formatos 911, a través de los cuáles se puede indagar sobre la matrícula educativa y su

relación con la aplicación del recurso FAEB. En síntesis, las principales restricciones metodológicas de la presente evaluación fueron:

- Dificultades en los procesos de recopilación de información y de documentación clave. No toda la información que fue solicitada a las UEG correspondientes fue entregada en tiempo y forma: por ejemplo, expedientes técnicos, formatos presupuestarios, anteproyectos de POA, etc. Muchas veces, esta información no se encontraba sistematizada o se encontraba de manera dispersa al interior de la administración de los proyectos.
- Dada la complejidad del entramado institucional a través del cual se ejerce el recurso FAEB en la entidad, fue difícil lograr una visión clara sobre los proyectos específicos a los que se aplica el fondo y su lugar en las estructuras programáticas presentadas por el IEBEM;

Las restricciones mencionadas limitaron la identificación de aspectos clave en la gestión y ejercicio del recurso del FAEB, así como la identificación de matrices de Marco Lógico que permitan un ejercicio comparativo en el proceso de planeación y ejecución del recurso.

### ***Fase 2. Grupos de Trabajo y Entrevistas con actores clave involucrados en el diseño, implementación y evaluación del FAEB***

Las reuniones de seguimiento respecto al Fondo fueron atendidas por la Dirección de Planeación Educativa y más de 20 representantes de los proyectos institucionales que reciben el Fondo FAEB, lo cual dificultó el flujo de información. Los asistentes a dichas reuniones, salvo algunas excepciones, tuvieron poca participación (incluso para despejar dudas sobre los objetivos de la evaluación), dificultando así el proceso de devolución de la intervención externa y la identificación de aspectos clave de gestión del mismo. Incluso, muchos de los asistentes variaron en asistencia, generando brechas en la continuidad del proceso de gestión de la información e inconformidades por parte de algunos de los asistentes que, naturalmente, no comprendían la naturaleza de los trabajos.

# **1. Marco Teórico Conceptual. Descentralización Educativa y Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios**

## ***1.1 Descentralización y Calidad Educativa***

Uno de los procesos clave de la Reforma de Estado es el de la descentralización de acciones y funciones a los ámbitos de gobierno locales, como parte de la democratización de las estructuras políticas. En términos generales, la descentralización se define como la transferencia de facultades o atribuciones del Gobierno Central hacia otros órdenes de gobierno (regiones, estados y municipios). El principio básico de la descentralización según Prud'homme (2001) es que:

Excepto bajo circunstancias claramente definidas donde deben ser tomadas a los más altos niveles en la pirámide de la administración, las decisiones deben ser tomadas al más cercano nivel posible de la población involucrada. Nos referimos a la capacidad real para tomar decisiones, con descentralización de impuestos, reparto de recursos y flexibilidad de la inversión. (p.3-4)

En México en materia educativa han confluído dos tipos de descentralización: la administrativa y la fiscal. La primera implicó la descentralización de la educación en la que se le atribuyen a los estados la capacidad de planear, administrar y operar sus propios servicios educativos y la descentralización fiscal que implicó la descentralización del gasto público en distintos sectores incluidos el educativo.

La descentralización educativa en México tiene características distintas a otros países de América latina, pues según Messina (2008):

El caso mexicano se califica como un proceso de descentralización lineal, que parte del centro hacia la periferia, en el que la autoridad central preserva el control sobre los elementos decisivos del sistema educativo, a saber: la responsabilidad por los planes y programas educativos, la negociación salarial, los aspectos sustantivos de la carrera docente, así como el control de la mayor parte de los recursos fiscales, mientras que a los gobiernos locales se les delega los aspectos operativos y, acaso, la posibilidad de agregar contenidos propios al currículo (p. 24-25).

De acuerdo con Fierro, Tapia y Rojas (2009) el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) planteó cuatro estrategias:

- 1) Incremento del gasto educativo por parte tanto del gobierno federal como de los estatales;
- 2) Reorganización del sistema educativo, con dos ejes:
  - a) Federalismo educativo, que traspasa a los gobiernos estatales los establecimientos escolares, los recursos materiales y financieros de educación básica y normal, quedando al gobierno central la responsabilidad de la normatividad;
  - b) Participación social, que comprende a maestros, padres de familia y autoridades, para lograr una mayor vinculación de la comunidad hacia el correcto funcionamiento de las escuelas.
- 3) La reformulación de los contenidos y materiales educativos: reforma de contenidos y métodos en preescolar; programas de estudio y libros de texto de primaria, reimplantación del programa por asignaturas en secundaria, en lugar de áreas;
- 4) La revaloración de la función magisterial: actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y aprecio social por su trabajo.

En marzo de 1993 se publicó una reforma al artículo 3º constitucional y en julio del mismo año se aprobó la Ley General de Educación (LGE). En ella se ratificó de manera precisa el conjunto de decisiones pactadas en el ANMEB, además de que se oficializó una política de Estado en materia de equidad para la educación básica, así como definiciones respecto a la evaluación del sistema educativo.

Según Fierro, Tapia y Rojas (2009) la evolución que la descentralización educativa en los estados depende de circunstancias diversas como: "la existencia o no de sistemas educativos estatales, la importancia atribuida a la educación, los intereses de las fuerzas política así como las capacidades técnicas pedagógicas y administrativas locales" (p.3.). Los servicios federales y su adopción quedaron sujetos a estas particularidades, por lo que el resultado fue heterogéneo.

Hoy en día existen tres desafíos importantes en materia educativa en México: 1) la calidad educativa; 2) la equidad educativa y; 3) la cobertura y retención. En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 se reconoce que es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad que potencie el desarrollo de las capacidades y ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.

De acuerdo con este fundamento, en el Plan Sectorial de Educación 2013- 2018 se menciona que "La educación de calidad debe ser un verdadero instrumento que ayude a superar las graves desigualdades que padecen millones de mexicanos y favorezca un panorama de oportunidades al alcance de todos" (PSE 2013-2018).

Se reconoce como una meta de vital importancia que la nación dirija sus esfuerzos para transitar hacia una Sociedad del Conocimiento. Esto implica según el PND basar nuestro futuro en el aprovechamiento intensivo de nuestra capacidad intelectual. En este sentido, un México con Educación de Calidad para todos propone la articulación entre niveles educativos y el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano que detone la innovación nacional.

En estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se destaca la importancia de la educación como un área clave para apoyar un crecimiento sostenible. La OCDE afirma que ampliar la cobertura del sistema educativo e incrementar la calidad de la educación, entre otras cosas, son piezas clave para dinamizar la productividad y desarrollar sistemas económicos más equitativos; además, el incremento en el nivel educativo nacional tiene un impacto positivo sobre el Producto Interno Bruto per cápita.<sup>6</sup>

## ***1.2 El Ramo 33***

En 1998 a partir de las reformas a la Ley de Coordinación Fiscal, se definieron estrategias concurrentes y programas que vinculan a los diferentes ámbitos de gobierno en el país. Algunas de las estrategias más relevantes incluyeron los siguientes objetivos:

---

<sup>6</sup> OCDE, *Perspectivas económicas para América Latina*, 2009 y 2012.

- Otorgar mayores ingresos
- Redistribución de autoridad, responsabilidad y recursos
- Ampliar el gasto
- Descentralización de acciones y programas
- Continuar con mecanismos compensatorios
- Fortalecer los municipios

Para lograr estos objetivos se creó un mecanismo coordinador de las relaciones intergubernamentales: los Convenios Únicos de Coordinación (CUC) los cuales permiten instrumentar una planeación concertada, mediante compromisos recíprocos entre los ámbitos federal y estatal.

A partir de 1998, producto de las reformas al sistema de transferencias, se incorporaron en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y en el Capítulo V de la LCF, los fondos de aportaciones federales o Ramo 33.

El Ramo 33 surge de la conjunción de algunos de los programas asociados con los Ramos 4 “Gobernación”, 9 “Comunicaciones y Transportes”, 11 “Educación Pública”, 12 “Salud”, 25 “Previsiones Salariales y económicas”, 25 “Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica y Normal”, y 26 “Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza”.

Por medio del Ramo 33 se empezó a transferir recursos a las entidades federativas destinados a:

- Educación básica
- Servicios de salud a la población abierta
- Infraestructura social
- Fortalecimiento de las haciendas municipales y del Distrito Federal.
- Otorgamiento de desayunos escolares
- Apoyos alimenticios
- Apoyos de asistencia social a población en pobreza y en desamparo

- Construcción de escuelas de educación básica e infraestructura del nivel superior en su modalidad universitaria

Los recursos destinados a estos grandes objetivos provenientes del Ramo 33 hoy se concentran en 8 Fondos:

1. **Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB).**
2. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA).
3. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).
4. que se divide en dos: el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Estatal (FAISE), y el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAISM).
5. Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).
6. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN).
7. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA).
8. Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP).
9. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF).

Los recursos del Ramo 33 representan en promedio 37.14 por ciento del total de los ingresos de las entidades federativas y municipios, considerando impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, contribuciones de mejora, participaciones federales, aportaciones federales y financiamientos (INAP, 2010, p. 42). En 2011 los fondos destinados a educación representaron el 59.46 por ciento del gasto total asignado al Ramo 33; sin embargo, en los siguiente dos años se observó una redistribución de dicho gasto: para el 2012 sólo representaban el 59.08 por ciento y para 2013 el 58.60 por ciento, lo que en términos nominales significaron reducciones al presupuesto asignado a dichos fondos de \$1, 794, 261,889.25 y \$2, 471, 801,068.99 respectivamente.

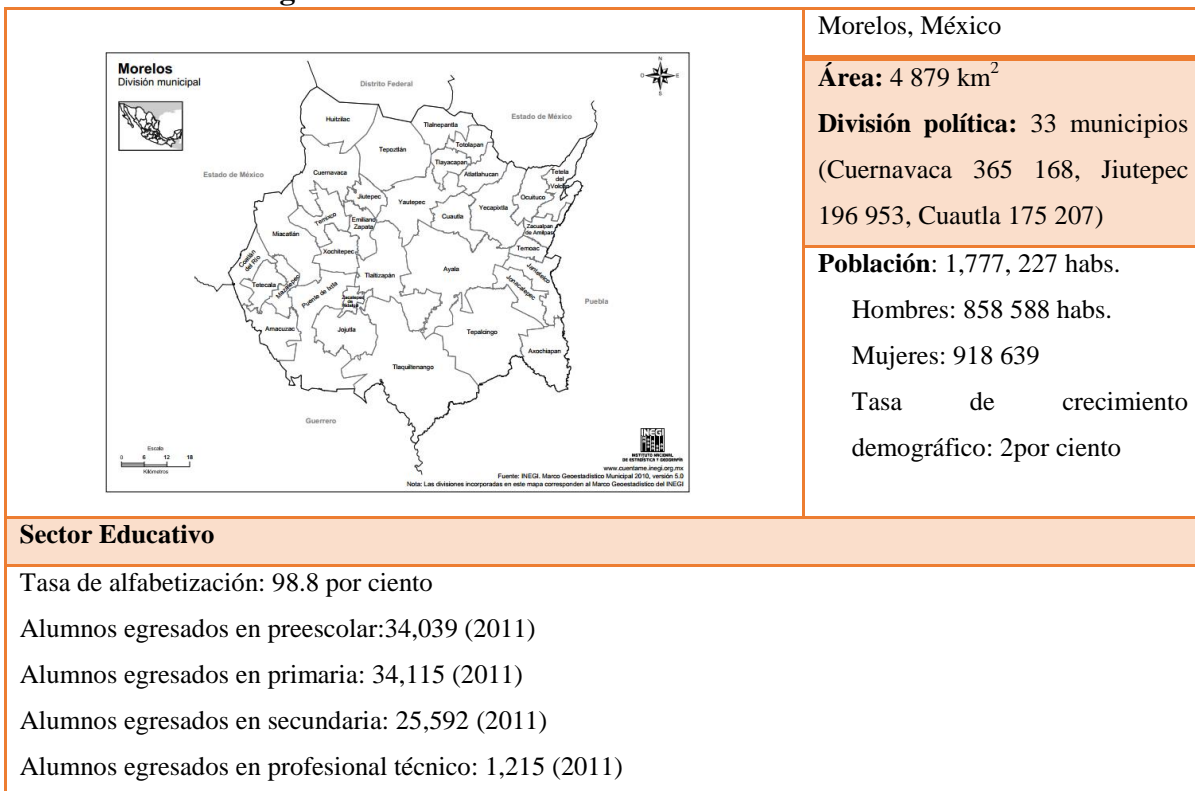


### 1.3 Contexto educativo en el Estado de Morelos

De acuerdo con el Panorama sociodemográfico de Morelos elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de cada 100 personas mayores de 15 años que viven en la entidad, sólo 54.7 terminan la educación básica y 17 tienen algún grado aprobado en educación superior (INEGI,2011). Sólo 20.6 personas concluyen la educación media superior. De acuerdo con el segundo Censo de Población y Vivienda (2010) la matrícula total del sistema educativo fue de 538 mil 695 alumnos, de éstos 341 mil 380 niños y jóvenes se matricularon en un plantel oficial que depende del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM). Para el año 2012 la matrícula total captada ascendió a 402 mil 787 alumnos.

De acuerdo con el CONEVAL, en 2010 el Estado de Morelos presentaba un grado *medio* en materia de rezago social, ubicándose en el lugar 16 a nivel nacional con respecto a las 32 entidades federativas (CONEVAL 2012 y 2010). En materia educativa, Morelos presentó un porcentaje de rezago educativo de 19.4 por ciento equivalente a 345 mil 9 personas.

**Figura 3 . Contexto educativo del Estado de Morelos**



Alumnos egresados en bachillerato: 11,161 (2011)
<b>Magisterio en el Estado de Morelos</b>
Personal docente en preescolar: 4,066
Personal docente en primaria: 10,974
Personal docente en primaria indígena: 53
Personal docente en secundaria: 6,083
Personal docente en bachillerato: 4,455
Personal docente en profesional técnico: 941
Edad promedio del Maestro: 43.2 años**
Sueldo promedio del Maestro: \$ 19,640 pesos mensuales**
Relación nómina estatal / número de alumnos: \$1,480.19 pesos (8 <sup>avo</sup> lugar nacional)**
<b>Pobreza<sup>7</sup>***</b>
Población pobre (por ciento):45.5
Pobreza extrema:6.3por ciento
Pobreza moderada: 39.1por ciento
Población vulnerable: por carencia social:32 por ciento

**Fuente.** Elaboración propia con base en Censo de Población y Vivienda 2010 INEGI, Panorama sociodemográfico del Estado de Morelos 2011. \*\* Datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2014. \*\*\* Datos del Informe de Pobreza en México del CONEVAL, 2012. *Cfr.* p. 25

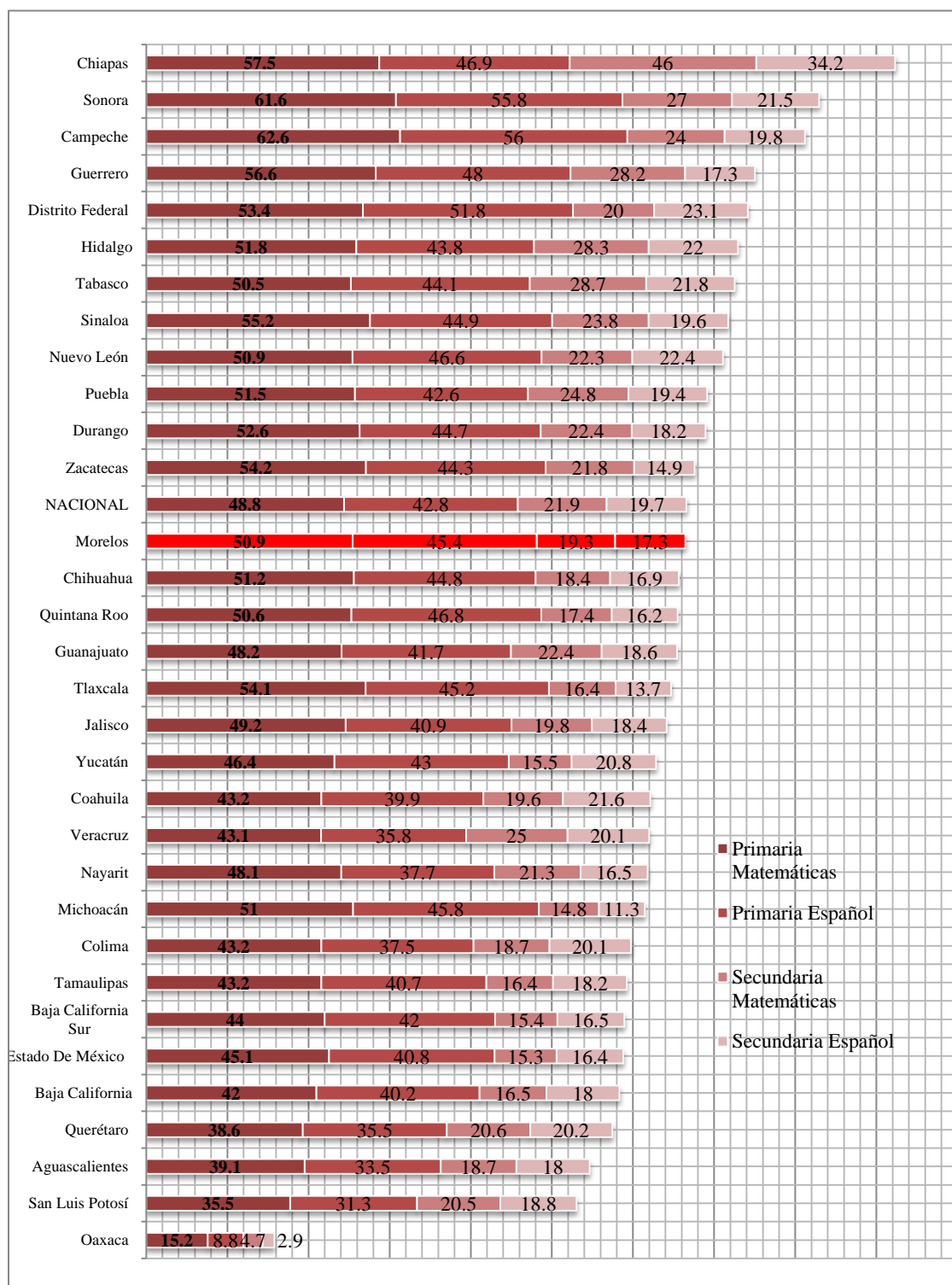
A pesar de una alta tasa de alfabetización, en Morelos, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 8.9, lo que equivale a prácticamente la secundaria concluida (INEGI, 2014).

Los resultados de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (prueba ENLACE)<sup>8</sup> dan muestra del logro académico de los alumnos de las escuelas de Morelos, tal como se muestra en la tabla 2. En 2013, el promedio de evaluación de los alumnos de primaria y secundaria en español y matemáticas del Estado de Morelos se ubicó

<sup>7</sup> En 2010, los 33 municipios de Morelos se distribuyeron en los estratos de rezago social de la siguiente manera: 15 tienen un grado de rezago social muy bajo, 16 tienen un grado de rezago social bajo y 2 tienen un grado de rezago social medio. *Cfr.* CONEVAL 2012.

<sup>8</sup> ENLACE es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica a planteles públicos y privados del País. En Educación Básica, a niñas y niños de tercero a sexto de primaria y jóvenes de primero, segundo y tercero de secundaria, en función de los planes y programas de estudios oficiales en las asignaturas de Español y Matemáticas. También se aplica a jóvenes que cursan el último grado de bachillerato para evaluar las competencias disciplinarias básicas de los Campos de Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas.

**Tabla 3. Comparativo Nacional de resultados de prueba ENLACE 2013 por materia evaluada y nivel educativo\***



Fuente. Elaboración propia, con base Secretaría de Educación Pública, ENLACE 2013

\*ordenada con base en el promedio de las cuatro pruebas para todas las entidades expresado en porcentaje de alumnos con niveles de logro bueno y excelente.

ligeramente por debajo de la media nacional. A nivel primaria, el porcentaje de alumnos morelenses que se encuentran en niveles de logro bueno y excelente fue de 50.9 por ciento en español y 45.4 por ciento en matemáticas, ligeramente por encima de la media nacional de 48.8 y 42.8 por ciento respectivamente. En el caso de los alumnos de educación secundaria, la entidad mostró un promedio inferior a la media nacional, con 19.3 por ciento de los alumnos con niveles de logro bueno y excelente en matemáticas, y 17.3 por ciento en español en comparación con el promedio nacional en español (19.7 por ciento) y matemáticas (21.9 por ciento).

**Tabla 4. Diferencia en los resultados generales de la prueba ENLACE en el Estado de Morelos entre 2006 y 2013 respecto a la media nacional por asignatura evaluada y nivel educativo**

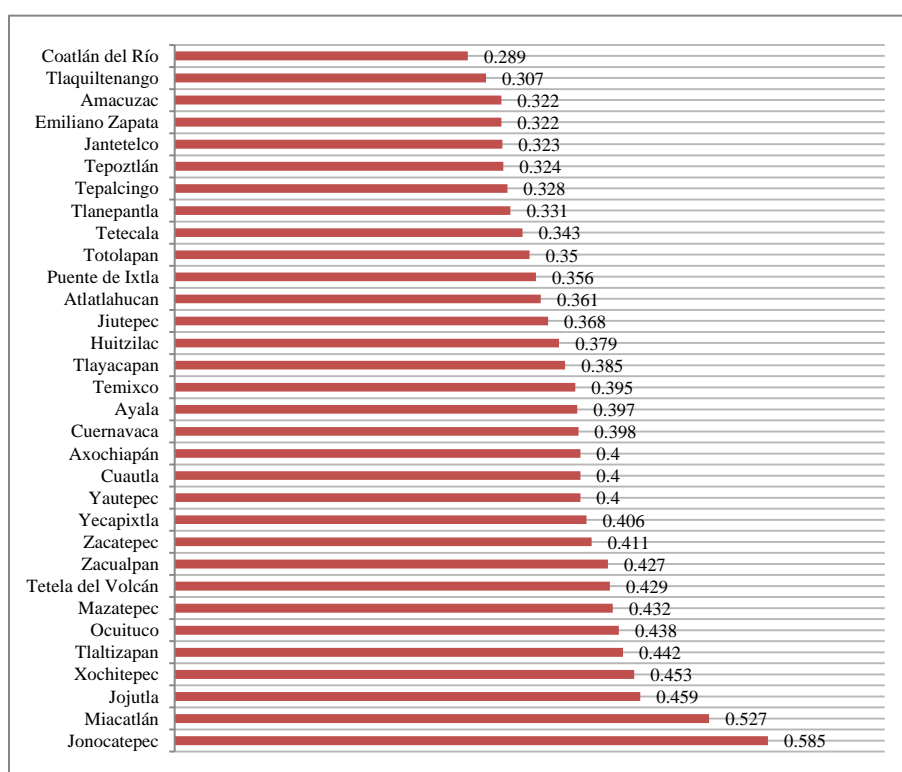
Materia / Año	2006	2013	Diferencia	Ubicación respecto a la media nacional*
<b>Primaria Matemáticas</b>	19.9	50.9	31.0	Por debajo
<b>Primaria Español</b>	22.8	45.4	22.6	Por encima
<b>Secundaria Matemáticas</b>	4.8	19.3	14.5	Por debajo
<b>Secundaria Español</b>	16.6	17.3	0.7	Por debajo

**Fuente.** Elaboración propia, con base Secretaría de Educación Pública, ENLACE 2013 \*Las medias nacionales de diferencia a considerar son: Primaria Matemáticas 31.2, Primaria Español 21.5, Secundaria Matemáticas 17.7 y Secundaria Español 5.0.

No obstante, como lo muestra la tabla 3, Morelos sólo ha crecido por encima de la media nacional en una de las cuatro áreas consideradas (primaria español) desde 2006. A pesar de que el Estado muestra una mejora considerable en matemáticas a nivel primaria, existen otras entidades federativas con mayores logros, elevando la media nacional a respecto, tales como Campeche (46.3 por ciento en diferencia), Guerrero (44.6 por ciento en diferencia) y Chiapas (41.9 por ciento en diferencia). Los menores avances se registran en el nivel secundaria, específicamente en la asignatura español, en donde en 8 años sólo se ha tenido un 0.7 por ciento de avance en los resultados de la evaluación.

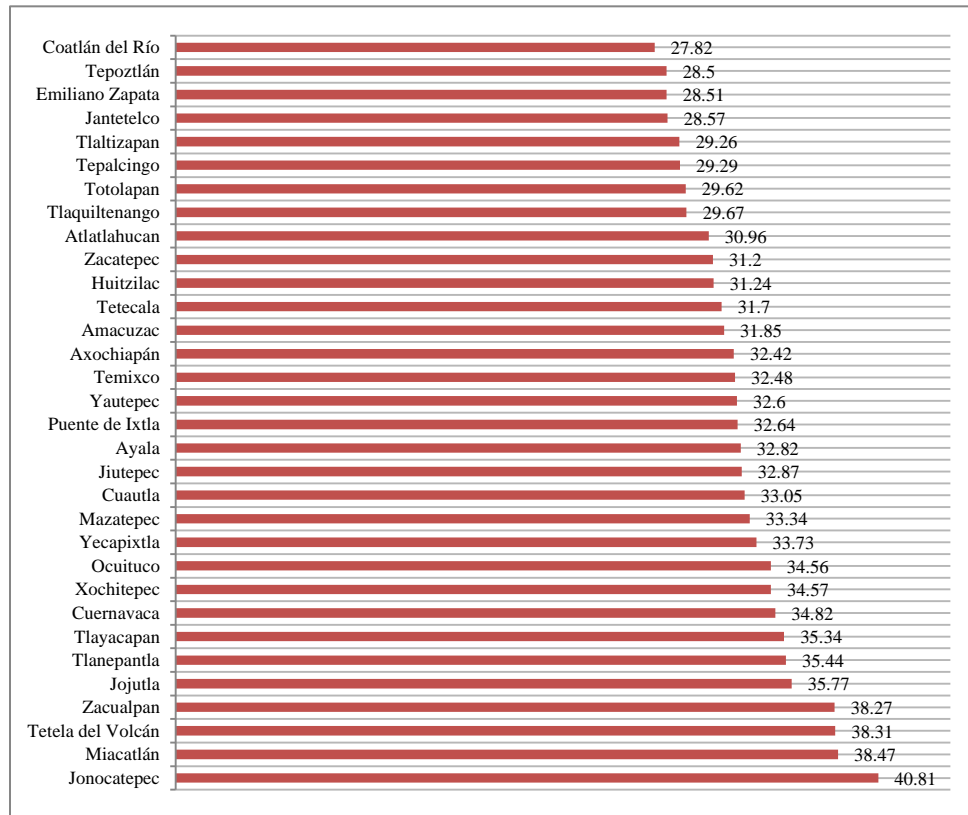
Al interior del Estado de Morelos, los resultados son igualmente diferenciados. En 2013, los resultados de la prueba ENLACE en el Estado arrojan un diferencial de 12.8 puntos entre el municipio con los mejores resultados en la asignatura de español, mientras que en el área de matemáticas los diferenciales son similares.

**Gráfica 1. Resultados de la prueba ENLACE por nivel de logro en educación primaria en la asignatura de matemáticas por Municipios**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de los resultados ENLACE 2013

**Gráfica 2. Resultados de la prueba ENLACE por nivel de logro en educación primaria en la asignatura de español por Municipios**



**Fuente.** Elaboración propia a partir de los resultados ENLACE 2013

Los resultados de la prueba ENLACE al interior del Estado de Morelos revelan que entre la educación primaria y la educación secundaria existe un desfase en los modelos educativos que ocasiona un menor aprovechamiento por parte de los alumnos que puede ser explicado por múltiples factores. De acuerdo con los resultados de la prueba PISA (*Programme for International Student Assessment*) de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) de 2012, existen varias hipótesis para explicar estos diferenciales de aprovechamiento:

- La asignación de recursos en las escuelas están asociados a la (in) equidad en las oportunidades educativas;
- Existe una ausencia o insuficiencia en las opciones de política pública;
- Desconexión entre las funciones pedagógicas de los profesores y los alumnos;

- Equidad en la asignación de recursos como parte del desempeño del sistema escolar;
- Falta de involucramiento de otros actores y actoras clave, tales como padres y madres de familia;
- Plantillas magisteriales poco calificadas y con poca experiencia docente;
- Disparidades de género (tanto en el alumnado como en el magisterio).<sup>9</sup>

### 1.3.1 *Análisis de la matrícula básica escolarizada en Morelos*

Anualmente el sistema público escolarizado atiende a poco más de 30 millones de alumnos de los cuales, aproximadamente el 74 por ciento corresponden a educación básica. De este porcentaje tan sólo el 1.67 por ciento pertenece al Estado de Morelos; es decir de un promedio de 23, 354,447 alumnos que cursan educación básica, menos de 400 mil estudian en Morelos.

**Tabla 5. Matrícula de alumnos de Educación Básica Escolarizada en Morelos (por ciento)**

Ciclo Escolar	Matrícula Pública Educación Básica	Matrícula Morelos Educación Básica
2009 – 2010	23,250,268	1.66 por ciento
2010 – 2011	23,312,746	1.67 por ciento
2011 – 2012	23,397,475	1.67 por ciento
2012 – 2013	23,457,297	1.67 por ciento

**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

Un punto importante que no podemos dejar pasar es que en el estado de Morelos la población de alumnos de educación básica muestra una tendencia decreciente, esto se debe a la redistribución de la pirámide poblacional.

<sup>9</sup> Cfr. OCDE (2012), *PISA 2012 Results in focus . What 15-year-olds know and what they can do with what they know*. Paris, 42 p. Disponible en: <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>

**Tabla 6. Variación porcentual de Alumnos en Educación Básica escolarizada por ciclo escolar**

Ciclo Escolar	Matricula Todos los Niveles	Matricula Educación Básica
2009 – 2010	522, 537	73.89 por ciento
2010 – 2011	533, 577	72.95 por ciento
2011 – 2012	547, 339	71.44 por ciento
2012 – 2013	548, 907	71.35 por ciento

**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

### 1.3.2 Marco jurídico y de planeación del sector educativo

En Morelos, la educación es uno de los ejes rectores de la política de desarrollo estatal. El Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Morelos contempla distintos objetivos y estrategias en materia educativa, siendo el Eje 2 (Morelos con inversión social para la construcción de ciudadanía) la sección rectora del sector educativo de la entidad.

**Tabla 7 . Objetivos y estrategias para el sector educativo contemplados en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Morelos**

Objetivos	Estrategias
<b>1. Mejorar el desempeño y asegurar la permanencia de niños y jóvenes en el sistema educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar educación de calidad en todos los niveles y modalidades para promover la mejora en el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>• Coordinar las políticas públicas para hacer de los niños y jóvenes morelenses el centro de atención de la política educativa estatal.</li> <li>• Disminuir el rezago educativo y el analfabetismo.</li> <li>• Aumentar el grado promedio de escolaridad de la población morelense.</li> <li>• Hacer de las escuelas el centro de la gestión educativa, promoviendo la equidad y la participación de la sociedad.</li> </ul>
<b>2. Alcanzar una cobertura universal de la educación media superior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el programa Beca-Salario Universal orientado a incrementar la cobertura, reducir la deserción y mejorar la eficiencia terminal.</li> <li>• Desarrollar el modelo de educación media superior multimodal.</li> <li>• Establecer una convocatoria única de educación media superior.</li> <li>• Implementar programas orientados hacia la prevención de la violencia y el fomento de la convivencia.</li> </ul>
<b>3. Incrementar la cobertura de la educación superior con sentido social y de progreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de beca-salario a todo estudiante inscrito en escuela pública, para concluir la educación básica y asegurar la permanencia en educación media superior y universidad.</li> <li>• Promover la oferta del servicio educativo multimodal mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), cuyas</li> </ul>



	herramientas permitan ser traducidas en campus virtuales, educación a distancia y en línea
<b>4. Incrementar la calidad de la educación superior en Morelos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir recursos de forma creciente en infraestructura física que tienda a la accesibilidad y calidad académica de estudiantes, profesores y directivos, en un marco de educación inclusiva.</li> <li>• Promover programas de articulación académica con la educación media superior.</li> </ul>
<b>5. Construir una política de Estado para los estudios de posgrado en Morelos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la implementación de programas multi-institucionales.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

El sector educativo del Estado de Morelos está relacionado a la observancia de al menos 37 leyes básicas, más el Plan Estatal de Desarrollo que debe estar alineado al Plan Nacional de Desarrollo. Entre las leyes asociadas destacan la Ley de Educación del Estado de Morelos que en su título tercero dota al Estado de las facultades jurídicas para diseñar su sistema de planeación educativa. En su artículo 80, dicha ley establece:

**ARTÍCULO 80.-** Corresponde al Gobierno del Estado la planeación, organización, administración y evaluación del Sistema Educativo Estatal a través de las autoridades educativas locales las cuales tendrán la estructura técnica y administrativa que les permita lograr la mayor eficiencia y productividad.

El sistema de planeación educativa debe conformar un Proyecto Educativo Estatal, plasmado en el Artículo 82:

**ARTÍCULO 82.-** El Proyecto Educativo del Estado, es el instrumento que permite integrar los esfuerzos de las autoridades, organismos e instituciones educativas, públicas y privadas, orientadas al desarrollo educativo, debiendo contener por lo menos los siguientes elementos:

- I. Diagnóstico de la educación en el Estado;
- II. Instrumentos de planeación y control;
- III. Instrumentos de evaluación permanente;
- IV. Proyectos estratégicos;
- V. Líneas de acción, y
- VI. Participación directa de la sociedad.

Para efectos de operacionalización del sistema de planeación, el Estado de Morelos decretó en 2006 la creación del Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM), cuyas funciones están plasmadas en el Artículo 2 de su decreto de creación:

**ARTICULO 2.-** El instituto tendrá como objeto dirigir, administrar, operar y supervisar los establecimientos y servicios de educación pre-escolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y los de educación especial, así como los recursos humanos, financieros y materiales que la Secretaría de Educación Pública transfiera al gobierno del Estado de Morelos.

El ordenamiento jurídico que regula tal transacción es la Ley de Coordinación Fiscal, que en su Artículo 25 norma las transferencias de recursos federales a las entidades federativas:

Artículo 25.- Con independencia de lo establecido en los capítulos I a IV de esta Ley, respecto de la participación de los Estados, Municipios y el Distrito Federal en la recaudación federal participable, se establecen las aportaciones federales, como recursos que la Federación transfiere a las haciendas públicas de los Estados, Distrito Federal, y en su caso, de los Municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación establece esta Ley, para los Fondos siguientes:

- I. Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo;
- II. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud;
- III. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social;
- IV. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal;
- V. Territoriales del Distrito Federal;
- VI. Fondo de Aportaciones Múltiples.
- VII. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos, y
- VIII. Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal.
- IX. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas.

En cumplimiento a las condiciones, normativas y lineamientos de la Ley de Coordinación Fiscal (Artículos 25 a 28, 49 y 50), el Estado delega a las autoridades sectoriales la coordinación del recurso trasferido, en observancia de la Ley General de Hacienda el Estado de Morelos.

En Morelos, la cabeza del sector educativo es la Secretaría de Educación del Estado. Que entre sus funciones más destacadas y relacionadas al ejercicio de planeación en educación básica se encuentran:

- Proponer al Titular del Ejecutivo estatal las políticas en materia educativa, cultural, deportiva y recreativa en el ámbito de competencia del Estado.

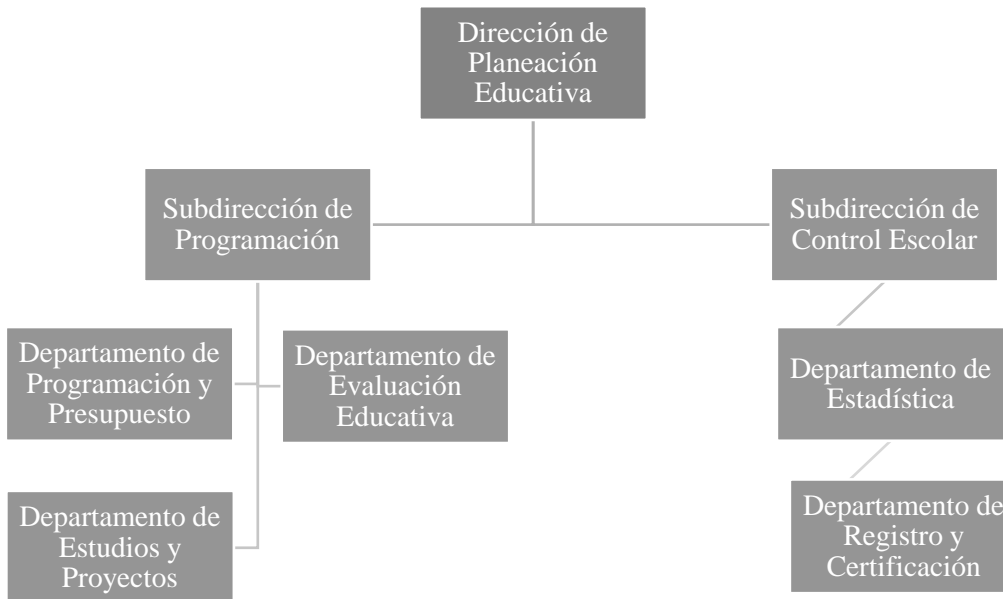
- Planear, organizar, coordinar, dirigir, vigilar y evaluar los servicios educativos a cargo del Gobierno del Estado o de sus organismos descentralizados en todos los tipos, niveles y modalidades, en términos de la legislación vigente en la materia (Secretaría de Educación de Morelos, 2014).

El IEBEM es un organismo desconcentrado del sector educativo responsable ante la Administración Pública del Estado de Morelos encargado de dirigir, administrar, operar y supervisar los recursos financieros que la SEP federal transfiera al Estado de Morelos, entre los que destaca el recurso FAEB del Ramo 33. Dicha institución cuenta con una Dirección General y ocho Direcciones:

- Dirección de Administración
- Dirección de Desarrollo Educativo
- Dirección de Educación Elemental
- Dirección de Educación Media y Normal
- Dirección Jurídica
- Dirección de Personal y Relaciones Laborales
- Dirección de Planeación Educativa
- Dirección 17-A UPN

Todas las direcciones citadas forman parte de un entramado institucional responsable de la gestión del recurso FAEB. No obstante, la mayor responsabilidad de coordinación y gestión estratégica del recurso recae en la Dirección de Planeación Educativa conformada por dos Subdirecciones: Una Subdirección de control escolar y una Subdirección de Programación, a su vez conformadas por varias Jefaturas de Departamento, tal como se muestra en la figura 4.

**Figura 4. Organigrama de la Dirección de Planeación Educativa del IEBEM\***



**Fuente.** Elaboración propia con base en información del IEBEM. \*Para ver el organigrama completo del IEBEM consúltese la sección de anexos.

#### ***1.4 El Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB)***

El FAEB es uno de los ocho fondos que integran el Ramo General 33, y es el principal soporte financiero de los servicios de educación básica y normal proporcionados por los estados (preescolar, primaria y secundaria, normal, indígena y especial), en lo correspondiente al pago de servicios personales y gastos inherentes a la impartición de dichos servicios.

La importancia del FAEB, y la necesidad de un uso eficiente de los recursos financieros aportados por el mismo, queda de manifiesta cuando se observa que el financiamiento de la Educación Básica es uno de los principales problemas de finanzas públicas de los Estados, principalmente por las siguientes razones:

- i. Existe una doble negociación salarial (primero la Federal y luego múltiples a nivel estatal), lo cual genera presiones en el gasto;

- ii. Los recursos del FAEB se distribuyen predominantemente por la matrícula escolar por entidad federativa, bajo la lógica de tratar de igualar las asignación de recursos por alumno, desestimando la heterogeneidad en el costo de proveer educación a las distintas regiones del país; y
- iii. La creación de plazas que no son consistentes con la distribución de los recursos.

Derivado de lo anterior, la Reforma Hacendaria de 2013 introdujo el Fondo de Nómina Educativa (FONE), el cual propone un control administrativo y operativo de la nómina educativa que a la fecha se paga con recursos del FAEB y de los maestros transferidos a los Estados en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y los convenios que de conformidad con el mismo fueron formalizados con los Estados por parte de la Federación. Dicha reforma establece un mecanismo de negociación único y definitivo de acuerdos salariales para los maestros federalizados, la cual en todo momento deberá ser consistente con los objetivos que se establezcan en la Ley del Servicio Profesional Docente.

#### ***1.4.1 Fórmula de distribución del gasto del FAEB***

La fórmula de distribución del FAEB establece los criterios de distribución de los recursos del Fondo a cada entidad federativa. Actualmente, este criterio depende en gran medida de las transferencias que las entidades hayan recibido en el año anterior. El porcentaje que le corresponde a cada uno de los estados está determinado por la proporción de:

- i. La matrícula pública de educación básica estatal respecto al total de la matrícula nacional en dicho nivel de educación;
- ii. La matrícula pública estatal, ponderada por un índice de calidad educativa respecto al total nacional;
- iii. El gasto estatal en educación básica, ponderado por las transferencias que la entidad federativa recibe a través del FAEB respecto al gasto total nacional (CONEVAL, 2010).

El artículo 27 de la Ley de Coordinación Fiscal fue reformado, y con ello, la fórmula de distribución del gasto del FAEB. Esta fórmula modificó la distribución del Fondo por entidad federativa. Dichos cambios se vieron fortalecidos el 26 de febrero de 2009 con la publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del acuerdo número 482 que establece disposiciones para evitar el mal uso, desvío o la incorrecta aplicación de los recursos del FAEB. Este ordenamiento es relevante en términos del destino de los recursos FAEB, tal como queda establecido en los artículos 4 y 5 del ordenamiento:

CUARTA.- Las entidades federativas deberán destinar los recursos del FAEB exclusivamente a las funciones que les asignan los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación.

No quedarán comprendidas dentro de las funciones mencionadas en el párrafo anterior los gastos relacionados con:

- I. Apoyos a secciones sindicales;
- II. Eventos públicos no educativos;
- III. Adquisición de vehículos destinados a personal de mando para uso no oficial;
- IV. Gastos de comunicación social no relacionados con el tema educativo;
- V. Plazas con funciones distintas a la educación básica y normal;
- VI. Pagos de dobles plazas en entidades federativas no colindantes.

QUINTA.- La administración de recursos humanos deberá realizarse en estricto apego a la normatividad establecida en la entidad federativa o, en su caso, como referencia a la federal, teniendo especial cuidado en lo siguiente:

- I. Los pagos con cargo al FAEB deberán contar con la autorización del techo presupuestal correspondiente.
- II. El personal con más de una plaza deberá contar con la compatibilidad de empleos debidamente motivada y justificada.
- III. Las autoridades de los planteles serán las responsables de verificar que los pagos de nómina sean congruentes con el registro de asistencia del personal.
- IV. Sólo se autorizarán transferencias entre las entidades federativas para el personal que ocupe categorías y puestos iguales en la entidad federativa receptora y la que transfiere.
- V. Los enteros a terceros institucionales se deberán hacer en tiempo y forma para evitar el pago de multas, recargos y actualizaciones a causa de su presentación extemporánea a las instancias correspondientes (DOF, 26-02-09).

La fórmula aprobada en el Artículo 27 de la Ley de Coordinación Fiscal (DOF, 21-12-07) es:

$$T_{i,t} = T_{i,t-1} + (FAEB_t - FAEB_{t-1}) (0.2C1_{i,t} + 0.5C2_{i,t} + 0.1C3_{i,t} + 0.2C4_{i,t})$$

En donde:

$$C1_{i,t} = \frac{B_{i,t}}{\sum_i B_{i,t}} \quad B_{i,t} = \left( \frac{FAEB_{t-1}}{M_{N,t-1}} - \frac{T_{i,t-1}}{M_{i,t-1}} \right) M_{i,t-1}$$

- El coeficiente  $C1_{i,t}$  se calculará para cada estado solamente cuando  $B_{i,t}$  sea positivo, de lo contrario será cero. De la misma forma, la sumatoria será solamente sobre aquellos estados para los que  $B_{i,t}$  sea positivo. Ningún estado recibirá, por concepto del 20por ciento del incremento del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal, más recursos de los necesarios para cerrar su brecha de gasto federal por alumno. Es decir, en un año determinado un estado no podrá recibir más de  $B_{i,t}$  por este concepto. De haber un sobrante del citado 20por ciento se repartirá entre todos los estados de acuerdo al segundo coeficiente.
- $C1_{i,t}$ ,  $C2_{i,t}$ ,  $C3_{i,t}$  y  $C4_{i,t}$  son los coeficientes de distribución del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal de la entidad  $i$  en el año en que se realiza el cálculo.
- $T_{i,t}$  es la aportación del Fondo a que se refiere este artículo, que corresponde al estado  $i$  en el año para el cual se realiza el cálculo y que no podrá ser menor a  $T_{i,t-1}$  actualizada por la inflación del año inmediato anterior.
- $T_{i,t-1}$  es la aportación del Fondo a que se refiere este artículo que le correspondió al estado  $i$  en el año anterior para el cual se efectúa el cálculo.
- $FAEB_t$  es el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal a nivel nacional determinado en el Presupuesto de Egresos de la Federación del año para el cual se efectúa el cálculo.
- $FAEB_{t-1}$  es el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal a nivel nacional en el año anterior para el cual se efectúa el cálculo.
- $M_{i,t-1}$  es la matrícula pública de educación básica que determine la Secretaría de Educación Pública para el estado  $i$  en el año anterior para el cual se efectúa el cálculo.
- $M_{N,t-1}$  es la matrícula pública nacional de educación básica que determine la Secretaría de Educación Pública en el año anterior para el cual se efectúa el cálculo.
- $IC_{i,t}$  es el índice de calidad educativa que determine la Secretaría de Educación Pública para el estado  $i$  en el año  $t$ .
- $G_{i,t}$  es el gasto estatal en educación básica del estado  $i$  en el año  $t$ , que determine la Secretaría de Educación Pública. (SHCP, Variables de Cálculo, Procedimiento y Distribución del FAEB)

Para el Estado de Morelos, es pertinente analizar los patrones de distribución del fondo con base en los tres elementos de distribución descritos por el CONEVAL. Posteriormente,

puede hacerse un análisis comparativo contra el resto de la federación, de modo de determinar la pertinencia de la distribución del Fondo respecto a otras entidades. De igual manera, se plantean correlaciones del recurso FAEB respecto a la población en situación de analfabetismo y rezago educativo.



## **2. Análisis Presupuestal del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica en el Estado de Morelos**

La educación es uno de los motores que impulsan el desarrollo económico de cualquier país, permite a su población acceder a mejores niveles de bienestar, reduciendo la exclusión social y fomentando la igualdad de oportunidades para sus habitantes.

En estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se destaca la importancia de la educación como una área clave para apoyar un crecimiento sostenible; sostienen que ampliar la cobertura del sistema educativo, incrementar la calidad de la educación, entre otras cosas, son piezas clave para dinamizar la productividad y desarrollar sistemas económicos más equitativos, por otro lado mencionan que incrementar el nivel educativo nacional tendría un impacto positivo sobre el Producto Interno Bruto per cápita.<sup>10</sup>

### ***2.1 Gasto Nacional en Educación***

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México ocupó en 2010 la primera posición en gasto público en educación como porcentaje del gasto público (20.26 por ciento) dentro del conjunto de economías de la OCDE. A pesar de este indicador (menor a los porcentajes registrados para el año 2000 y 2005), México ocupa la penúltima posición en el grupo de economías respecto al cambio 2008-2010 en el gasto público en educación como porcentaje del gasto público total en todos los niveles educativos combinados (Tabla 7).<sup>11</sup> Pese a esta cifra, la misma organización informó que México se ubica en el tercer lugar entre los países de la OCDE con el mayor número de jóvenes entre 15 y 29 años de edad que no estaban estudiando, que no estaban empleados ni dentro de la fuerza laboral; poco más de 7 millones 226,000 jóvenes. De acuerdo con el representante de la organización en México:

---

<sup>10</sup> OCDE, *Perspectivas económicas para América Latina*, 2009 y 2012.

<sup>11</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). “*Education at a Glance 2013*”. OCDE, París, p.32. Reporte disponible en: < <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas> >

El gasto anual por estudiante para todos los niveles educativos en México es de poco más de 2,700 dólares, que representa casi la cuarta parte de los 8,800 dólares para el promedio de la OCDE. Así, aunque México ha aumentado 17 por ciento su gasto por alumno de educación primaria a través de la educación secundaria de 2000 a 2008, este incremento está por debajo del 34 por ciento promedio de la OCDE.<sup>12</sup>

**Tabla 8. Gasto Educativo Nacional como porcentaje del gasto público total (selección de economías)**

País	Porcentaje del gasto público en educación como porcentaje del total del gasto público	Gasto público en educación como porcentaje del PIB
Australia	15.2	5.2
Brasil	18.1	5.8
Chile	17.7	4.1
Dinamarca	15.3	8.8
España	10.9	5.0
Estados Unidos	12.7	5.5
Hungría	9.8	4.9
Irlanda	9.7	6.5
Israel	13.6	5.9
<b>México</b>	<b>20.6</b>	<b>5.3</b>
Reino Unido	12.0	6.3
Rusia	10.5	4.1

**Fuente.** Elaboración propia, con base el *Education at a Glance*, OCDE 2013, pp. 210-220 (Indicador B4)

La Tabla 7 muestra que en México, respecto a otras economías del grupo, existe una alta disparidad en el porcentaje que representa el gasto público en educación respecto al gasto público total. En países como Dinamarca o Rusia, dicha brecha es menor en términos proporcionales, indicando que existe una relación proporcional entre ambos rubros de gasto. En México, la diferencia entre ambos rubros es la mayor del grupo, denotando un gasto privilegiado a otros sectores como asistencia social o gastos de infraestructura que no necesariamente tienen relación con el presupuesto educativo a nivel federal.

El gasto nacional en educación en nuestro país ha mostrado un incremento importante en términos reales a los largo de los últimos años, creciendo entre 16.7 por ciento en 2010 y

<sup>12</sup> Cfr. El Economista. "México, el que más gasta en educación de la OCDE", México, 13 de Septiembre de 2011. Nota disponible en : < <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/09/13/mexico-que-mas-gasta-educacion-ocde> >

8.3 por ciento 2013, equivalente a poco más de 147 mil millones de pesos y con variaciones significativas en 2011.

**Tabla 9. Composición del Gasto Nacional en Educación 2010-2013**

Año	Gasto Nacional en Educación (Millones de Pesos)	Público por ciento	Privado por ciento
2010	\$ 882 117.5	78.91 por ciento	21.09 por ciento
2011	\$ 956 164.8	78.97 por ciento	21.03 por ciento
2012	\$ 978 436.9	78.34 por ciento	21.66 por ciento
2013	\$ 1 029 535.7	78.47 por ciento	21.53 por ciento

**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

La tabla 8 muestra la evolución del Gasto Nacional en Educación en el sector público entre 2010 y 2013. En dicho periodo, el promedio anual del gasto público educativo fue del 78.67 por ciento del total del Gasto Nacional en Educación.

Por su parte el Sistema Educativo Nacional escolarizado, para los ciclos comprendidos entre 2011 y 2013, atendió un promedio de 34 millones 819 mil 122 alumnos, de los cuales el 86.99 por ciento fueron atendidos con recursos públicos, dicho porcentaje presenta una ligera tendencia a disminuir debido al dinamismo que ha adquirido la educación privada en los últimos años.

**Tabla 10. Distribución de la matrícula de alumnos por sector**

Ciclo Escolar	Matrícula Total	Público por ciento	Privado por ciento
2010-2011	34,384,971	87.07 por ciento	12.93 por ciento
2011-2012	34,821,326	86.98 por ciento	13.02 por ciento
2012-2013	35,251,068	86.93 por ciento	13.07 por ciento

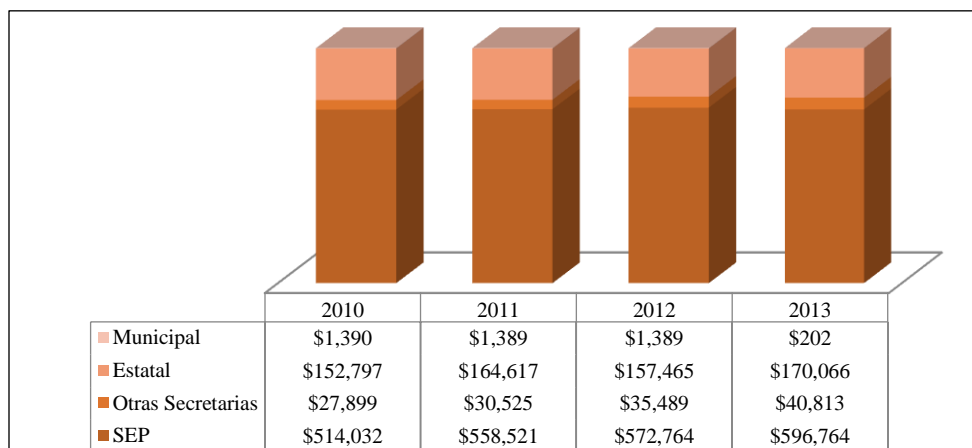
**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

### **2.1.1 Gasto Nacional Público en Educación**

Para el periodo comprendido entre los años 2010 y 2013, el Gasto Nacional Público en Educación fue de 756 millones 394 mil pesos en promedio, de los cuales, en promedio

también, el 78.54 por ciento fue aportado por la federación y el otro 21.46 por ciento por los gobiernos estatales y municipales.

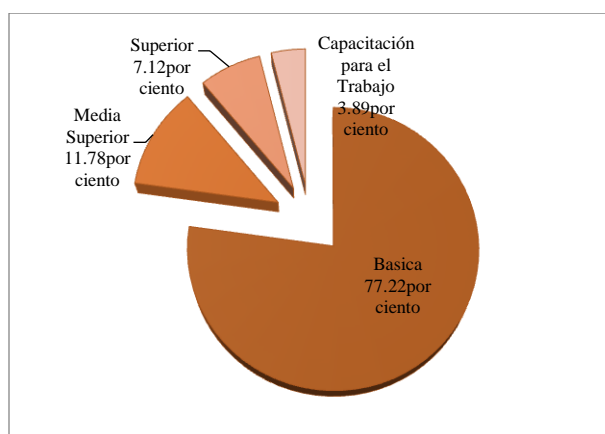
**Gráfica 3. Gasto Nacional en Educación (Millones de pesos)**



**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

Entre los años 2010 y 2013, el grueso de la población escolarizada del Sistema Público Nacional se encontraba en educación básica, específicamente en educación primaria. Sin embargo, cabe señalar que en lo que a matrícula se refiere la educación media superior muestra la mayor tendencia creciente de todos los niveles educativos.

**Gráfica 4. Distribución de la matrícula de alumnos por nivel educativo (Sistema escolarizado)**

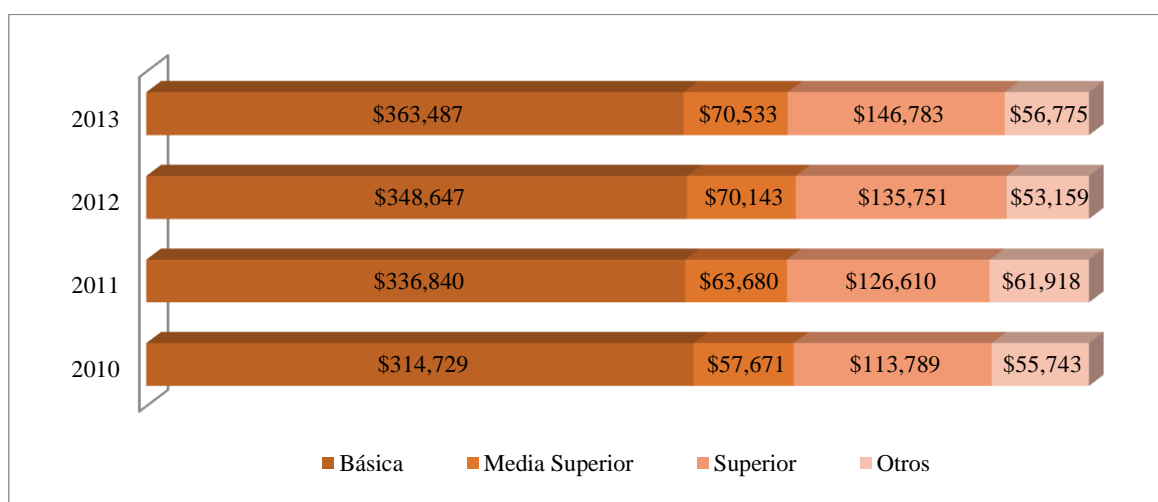


**Fuente.** Elaboración propia con datos de la Secretaría de Educación Pública

### 2.1.2 Gasto Nacional de la Federación en Educación

El Gasto Nacional de la Federación engloba lo asignado a la Secretaría de Educación Pública y a otras Secretarías. Dicho gasto creció 17.65 por ciento en términos reales al pasar de \$541, 931.9 millones de pesos en 2010 a \$ 637,578.60 millones de pesos en 2013. En promedio 57.41 por ciento fue asignado a Educación Básica, 11.01 por ciento para la educación media superior, 21.96 por ciento para la educación superior y el 9.61 por ciento restante se destinó a la capacitación para el trabajo, educación para adultos, cultura y deporte, así como los gastos de la administración central.

**Gráfica 5. Gasto Federal por nivel educativo (millones de pesos)**



**Fuente.** Elaboración propia con datos del Primer Informe de Gobierno 2012-2013

### 2.2 Recursos destinados al Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB, 2011-2013)

El presupuesto del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica es destinado a cubrir los servicios de educación básica y normal (preescolar, primaria y secundaria, normal, indígena y especial), así como los pagos de servicios personales y gastos inherentes a la impartición de los servicios.

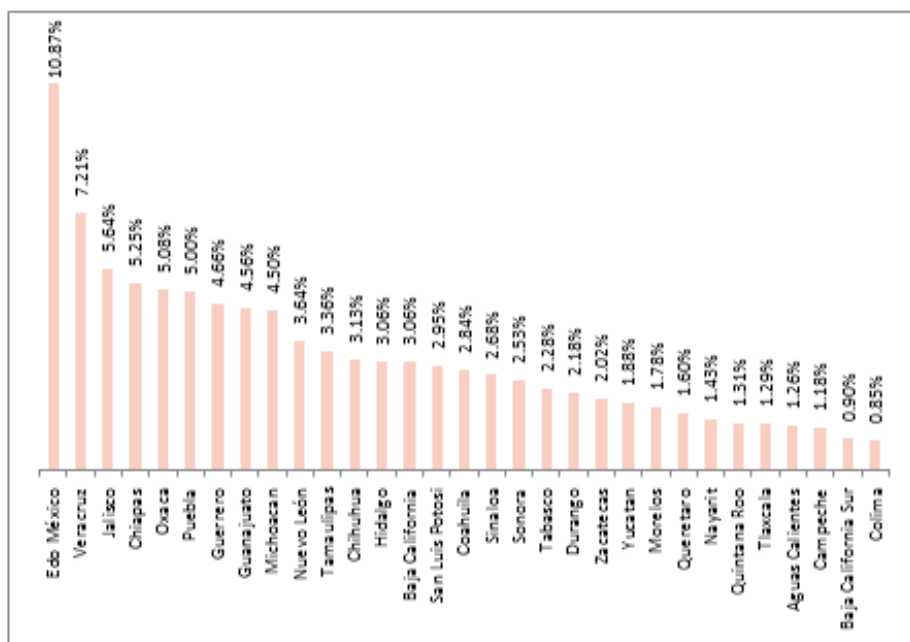
Las diferentes modalidades de la educación básica están diseñadas para atender a un determinado grupo de la población, como los niños indígenas, los que residen en pequeñas

localidades o quienes viven en localidades urbanas, y el tipo de servicio que predomina en los diferentes niveles que cubre la educación básica es el general.

### 2.2.1 Análisis FAEB nacional

En lo que respecta a los recursos destinados al FAEB entre el 2011 y el 2013 estos ascendieron en promedio a \$263 mil 566 millones 67 mil 617 pesos y fueron distribuidos de la siguiente manera:

**Gráfica 6. Recurso del FAEB por Entidad Federativa**

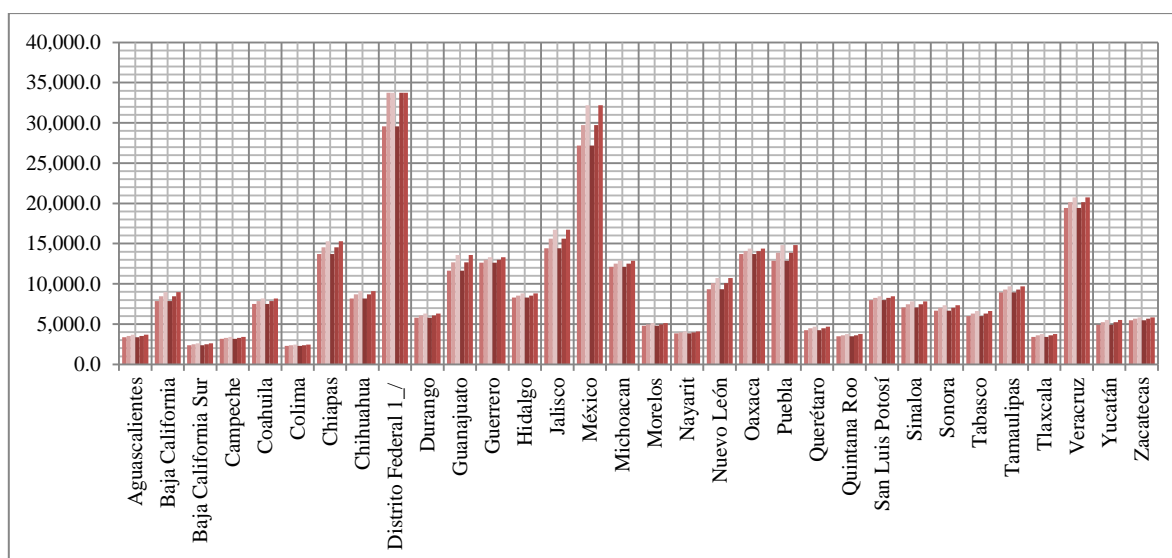


**Fuente.** Elaboración propia con datos del Presupuesto de Egresos de la Federación, SHCP

De acuerdo con los gráficos anteriores, el recurso FAEB al Estado de Morelos se ha mantenido constante en los criterios de asignación del recurso en el histórico presupuestario. No obstante, de acuerdo con la información presupuestaria de la SHCP, en los últimos tres años el presupuesto del FAEB muestra una tendencia al decrecimiento en términos reales: -0.2 por ciento en 2011, -1.0 por ciento en 2012 y -0.7 por ciento en 2013. En 2014, la cifra asignada al Estado es de 3,427 millones de pesos con un crecimiento de 0.2 por ciento (periodo enero-julio).

En comparación con otros Estados de la República, la asignación del recurso FAEB a Morelos solo representa el 1.74 por ciento del total del Fondo. Mientras que el Estado de México y el Distrito Federal son las dos entidades con la mayor captación de recursos del Fondo, Morelos se encuentra en los lugares más bajos a escala nacional.

**Gráfica 7. FAEB Comparativo tres años, Enero-Diciembre (2011-2013), Millones de pesos (Flujos Acumulados) por Entidad Federativa**



**Fuente** .Dirección General Adjunta de Estadística de la Hacienda Pública. SHCP

Morelos ocupa la posición 24 respecto al resto de las entidades en los criterios FAEB, tan solo por encima de los Estados de Querétaro, Nayarit, Quintana Roo, Tlaxcala, Aguascalientes, Campeche, Baja California Sur y Colima.

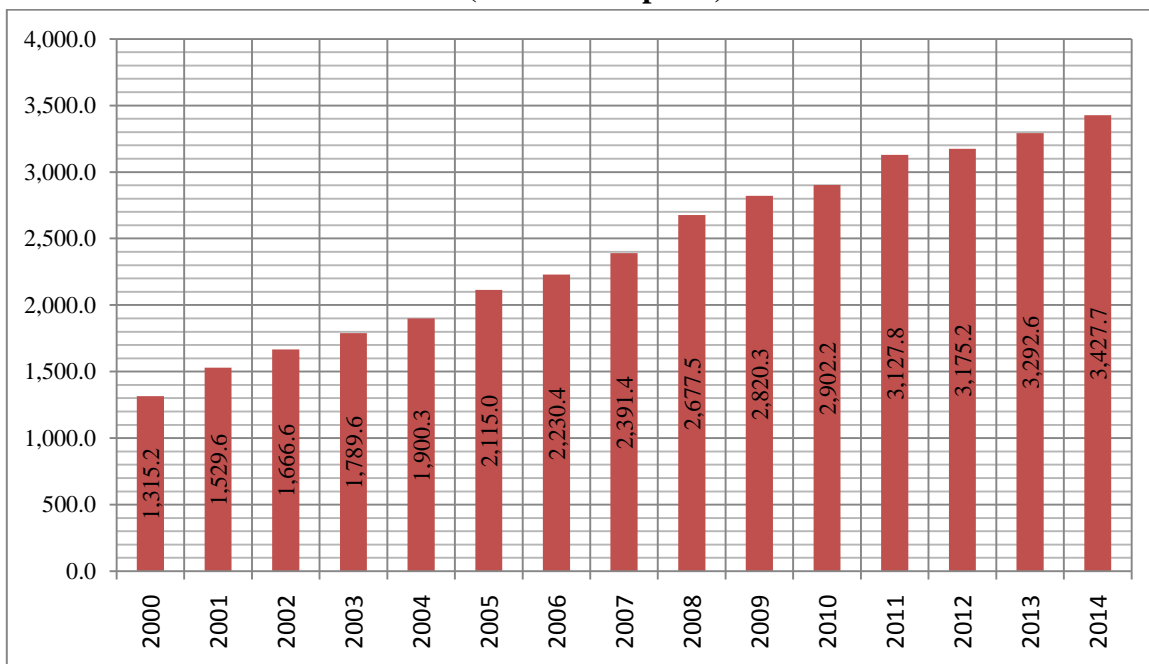
### 2.2.2 Análisis FAEB Morelos

El monto de los recursos destinados al FAEB en Morelos se determina de acuerdo a los siguientes criterios generales:

1. Registro común de escuelas.
2. Plantilla de personal.
3. Recursos presupuestarios transferidos durante el ejercicio inmediato anterior incorporando:

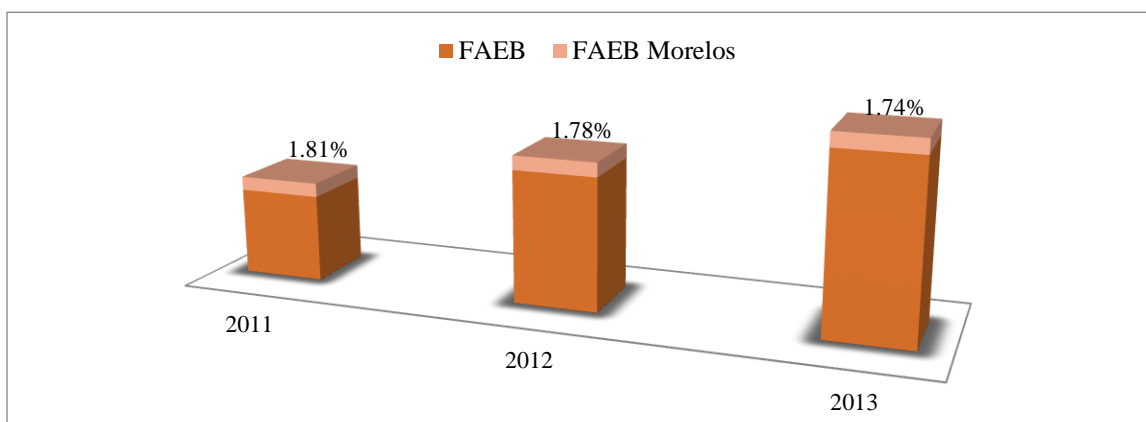
- a) Las ampliaciones presupuestarias autorizadas con cargo a las provisiones del Fondo.
- b) La actualización de los gastos de operación distintos de los servicios personales y para mantenimiento.

**Gráfica 8. Recurso FAEB asignado al Estado de Morelos en el periodo 2000-2014 (Millones de pesos)**



**Fuente.** Elaboración propia con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**Gráfica 9. Gasto destinado al FAEB Morelos**



**Fuente.** Elaboración propia con datos del Presupuesto de Egresos de la Federación, SHCP



### **3. Análisis de la Gestión del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica**

El análisis de la gestión del FAEB se construyó con base en los apartados sugeridos por CONEVAL; mismos que están integrados en la matriz FODA del Fondo que se presenta en esta evaluación. En conjunto, el análisis de los cinco apartados –diseño, planeación estratégica, cobertura, operación y resultados– permite obtener un panorama claro y detallado de la forma en la que opera cada una de estas fases y, en consecuencia, de la eficiencia y eficacia de los recursos del FAEB en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El análisis de cada fase se estructura de la siguiente manera: primero, se define brevemente en qué consiste cada fase; posteriormente, se presentan los principales hallazgos de la fase correspondiente, así como un breve análisis de los mismos; finalmente, se presentan las preguntas del CONEVAL con sus respectivas respuestas.

Un hallazgo recurrente en todas las fases que organizaron la evaluación del FAEB es la falta de sistematización de la información, que facilite la construcción de una MML para el Fondo, con su respectiva MIR para evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos en el cumplimiento de sus objetivos. Tanto el IEBEM como cabeza de sector, como las UEGs responsables de los proyectos presupuestarios (programas) fueron receptivos. Sin embargo, la estructura de la planeación para el FAEB en específico no se ve traducida en una estructura lógica unificada para el Fondo. Esto es relevante pues a pesar de que la estructura organizativa del IEBEM tiene coherencia y estructura de planeación, los elementos que componen al FAEB que no al IEBEM no tienen la misma claridad. En consecuencia, una de las principales recomendaciones de la presente evaluación es la generación de una MIR unificada que derive de mayor análisis e investigación al respecto. No obstante, el FAEB cuenta con información suficiente para el análisis de los mecanismos existentes.

### ***3.1 Fases de diseño y Planeación estratégica***

Existe una correcta alineación entre los Fines de cada Proyecto institucional y los marcos de planeación del Sector Educativo. En este sentido si hay una correcta identificación entre el problema al que va dirigido el Fondo y la aplicación de los programas/proyectos institucionales, especialmente aquellos que requieren del Fondo FAEB para operar. La fase de planeación estratégica analiza si la ***planeación del Fondo*** tiene una orientación para resultados, y si está alineada a los documentos rectores de planeación, como el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el marco normativo de educación nacional y estatal. A efectos de la presente evaluación, se toman juntas ambas fases por considerar que el supuesto básico de planeación (evaluación del Fondo) comparte los mismos problemas tanto en el diseño como en la planeación.

Por una parte, el análisis de las lógicas narrativas de la MML es crucial para la verificación del diseño del proyecto, y en este sentido ya hay un falso supuesto de inicio: el FAEB no es en sí mismo un proyecto o un programa de la administración pública estatal, sino un recurso a través del cual varios programas y proyectos presupuestarios del sector educativo del Estado de Morelos pueden ser operativos. Hay dos aproximaciones al respecto: una es que la evaluación de un Fondo encuentra en metodologías como la propuesta por CONEVAL varios obstáculos para la identificación de los elementos que deben evaluarse, diferenciándolo de una evaluación de desempeño en el ejercicio de los recursos. Esta aproximación es riesgosa, pues la planeación de un fondo no puede ser equiparada al de una política pública, y en este sentido el diseño del fondo no es equiparable al proceso de planeación estratégica de la política pública del sector educativo. La segunda aproximación es que en lugar de evaluar el desempeño y el diseño de la planeación del Fondo en sí mismo, es pertinente evaluar la planeación estratégica de la entidad coordinadora de la planeación educativa del Estado, misma que es encargada de canalizar los recursos FAEB a las UEGs que administran los programas relacionados al sector educativo. Es en este sentido que la fase de diseño muestra problemas de definición, dado que el FAEB es un fondo muy amplio que no cabe en la estructura de planeación de una sola institución. En este sentido se destacan dos características principales del FAEB en Morelos:

- La planeación esta atomizada. Esto ocasiona un alto grado de dispersión, aun cuando en su función de coordinación el IEBEM es una institución adecuada. Las UEGs deben jugar un rol más activo en la planeación y en la evaluación del desempeño, analizando sus propias estructuras y matrices de planeación.
- El recurso FAEB no está del todo diferenciado de otros rubros de gasto, generando conflictos al momento de contabilizar el impacto del recurso en la mejora planteada en las metas de planeación.

Por otra parte, la alineación con los principales documentos de planeación del desarrollo del Estado es clara y concreta en todo el momento de la planeación. Todos los programas cuentan con una alineación explícita a los Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, aunque no necesariamente al Plan Nacional de Desarrollo. No obstante, el Plan Estatal de Desarrollo tiene una alineación explícita con el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que se asume la alineación de los programas con los dos documentos rectores del desarrollo. El principal mecanismo a través de la constancia de dicha alineación es la elaboración de los Planes Operativos Anuales, en donde además de la alineación, se muestran los Indicadores desarrollados con cada Programa.

Respecto a los Indicadores, al momento de la evaluación, las estructuras programáticas y los catálogos de proyectos del sector educativo susceptible del recurso FAEB indican que existen más de 33 Indicadores de gestión relacionados a la gestión del mismo, tal como es posible visualizar en el siguiente cuadro:

**Tabla 11. Indicadores FAEB**

Proyecto	Unidad de Medida
<b>Educación elemental</b>	
Índice de cobertura en educación elemental	Porcentaje
Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Índice de absorción en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Índice de aprovechamiento académico en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Escuelas incorporadas al programa de escuelas de tiempo completo	Unidad (Escuelas incorporadas)

<b>Educación Media y Normal</b>	
Porcentaje de cobertura en educación secundaria	Porcentaje
Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Índice de absorción en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Porcentaje de aprovechamiento académico en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Porcentaje de alumnos con rezago escolar en educación secundaria	Porcentaje
Porcentaje de reprobación en educación secundaria	Porcentaje
Alumnos con beca salario otorgada en educación secundaria	Unidad (Alumno becado)
<b>Universidad Pedagógica Nacional</b>	
Porcentaje de docentes atendidos en Educación Superior Pedagógica	Porcentaje
<b>Desarrollo Educativo</b>	
Porcentaje de docentes atendidos en formación y actualización de docente	Porcentaje
Talleres y cursos realizados de promoción cultural	Unidad (Talleres / cursos)
Porcentaje de Consejos Escolares de participación social integrados	Porcentaje
<b>Administración de Recursos Educativos</b>	
Servicios administrativos operando	Unidad (servicios)
Estudios de factibilidad realizados	Unidad (estudios) <sup>13</sup>
Libros de texto gratuitos distribuidos en el Estado	Unidad (Libros de texto distribuidos)
Personas remuneradas por el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos	Unidad (personas )
<b>Proyectos Educativos</b>	
Programas prioritarios en operación	Unidad (programa implementado) <sup>14</sup>
<b>Infraestructura educativa</b>	

<sup>13</sup> La meta programada no fue alcanzada debido a la cancelación del Proceso de la Programación Detallada 2013. **Fuente:** IGG-1 / tercer trimestre 2013. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación del Desempeño.

<sup>14</sup> En el ejercicio 2013 se tomaron como programas prioritarios los programas federales adicionales comprendidos en el convenio marco. **Fuente:** IGG-1 / tercer trimestre 2013. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación del Desempeño.

Planteles educativos y unidades administrativas beneficiadas con equipamiento	Unidad (plantel educativo)
<b>Administración de la participación estatal a la educación</b>	
Personas remuneradas por el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos	Unidad (trabajador remunerado)
Centros de maestros operando	Unidad (centros de maestros)
Personas remuneradas del SEMS	Unidad (personas)
Libros de texto gratuito adquiridos	Unidad (libros) <sup>15</sup>
<b>Becas Económicas Estatales</b>	
Becas Económicas	Unidad (becas)
<b>Proyectos Estatales Adicionales</b>	
Fideicomiso operando	Unidad (fideicomiso en operación)
Planteles educativos beneficiados con mobiliario	Unidad (plantel beneficiado)
<b>Apoyos adicionales</b>	
Maestros jubilados federalizados del IEBEM con aguinaldo pagado	Unidad (jubilado atendido)
Alumnos de escuelas públicas de preescolares, primaria y secundaria que reciben apoyos para cubrir cuotas escolares	Unidad (alumno) <sup>16</sup>
<b>Programas Federales</b>	
Programas adicionales operando	Unidad (programa en operación)

**Fuente.** Elaboración propia con base en los Reportes IGG hasta el tercer trimestre de 2013 del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Morelos

Asimismo, existen los siguientes proyectos estratégicos a partir de los cuales se puede estimar el comportamiento del recurso FAEB de manera aproximada:

<sup>15</sup> El IEBEM reportó que debido a la falta de liquidez, el ejercicio del recurso se reprogramaría de manera desfasada entre el tercer y cuarto trimestre. **Fuente:** IGG-1 / tercer trimestre 2013. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación del Desempeño.

<sup>16</sup> En el tercer trimestre se reportó que el ejercicio quedaría pendiente por radicación de recursos estatales hacia el cuarto trimestre. **Fuente:** IGG-1 / tercer trimestre 2013. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación del Desempeño.

**Tabla 12. Indicadores FAEB en proyectos estratégicos**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>
Índice de absorción en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Índice de absorción en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Índice de aprovechamiento académico en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Índice de aprovechamiento académico en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de primaria	Porcentaje
Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de secundaria	Porcentaje
Porcentaje de docentes atendidos en formación y actualización en educación básica	Porcentaje

**Fuente.** Elaboración propia con base en los Reportes IGG hasta el tercer trimestre de 2013 del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Morelos

El análisis comparativo de los catálogos presupuestarios del IEBEM muestra diferencias principalmente en los Programas Presupuestarios relacionados a Programas Federales. El año 2013 (sin contar el año 2014) es el año que muestra la mayor cantidad de Programas Presupuestarios al considerar cerca de 13 Programas Presupuestarios diferentes respecto al ejercicio 2012, año que también presenta ligeras variaciones respecto al 2011. En 2011 surgió el Programa Presupuestario de adquisiciones, mismo que se mantiene hacia 2013. En 2013 fue eliminado el Programa Presupuestario de Prestaciones establecidas por condiciones generales de trabajo, dando lugar a un Programa Presupuestario específico para Educación elemental general. La tendencia general del catálogo es a crecer, sin embargo se requiere que a mayor crecimiento de los procesos administrativos o de las mediciones requeridas, haya un proceso de análisis desregulatorio que permita hacer más eficiente y simplificada la gestión del recurso, así como su contabilidad.

Finalmente, una de las características interesantes del diseño de la estructura a través de la cual se ejecuta el FAEB en la entidad es la complementariedad con programas federales y otras iniciativas estatales, tal como puede analizarse en el cuadro comparativo de catálogos presupuestarios.

## [Capítulo 1. Diseño]

1. ¿El problema o necesidad prioritaria al que va dirigido el fondo y la aplicación de los programas está correctamente identificado y claramente definido?

*Sí, Existe una correcta alineación entre los Fines de cada Proyecto institucional y los marcos de planeación del Sector Educativo. En este sentido si hay una correcta identificación entre el problema al que va dirigido el Fondo y la aplicación de los programas/proyectos institucionales, especialmente aquellos que requieren del Fondo FAEB para operar.*

2. ¿Existe un diagnóstico actualizado y adecuado, elaborado por la dependencia o entidad, sobre la problemática detectada que sustente la razón de ser del programa a los que se destinan los recursos?

*No necesariamente. Se ha mencionado que las UEG realizan diagnósticos por cada uno de sus sectores, sin embargo esta información no es de fácil acceso. Por otra parte, la Dirección General de Planeación Educativa cuenta con insumos y diagnósticos suficientes para contextualizar las problemáticas, mismos que no han sido compartidos con el equipo evaluador. No existe ningún diagnóstico público del IEBEM disponible para consulta pública, sin embargo las casillas de comentarios del POA 2014 hacen referencia a un documento titulado “Las grandes cifras de la educación en México “que presenta los mayores resultados para el sector educativo del Estado.*

3. ¿El Fin y el Propósito del programa están claramente definidos?

*Sí, aunque se cumple de manera parcial. En todos los casos en donde se cuenta con una MML existe una definición clara y explícita de Fin y el Propósito. Destacamos que nos referimos a los proyectos presupuestarios y no al Fondo en general, pues este último no cuenta con una MML.*

4. ¿El Fin y el Propósito corresponden a la solución del problema?

*Sí. En términos generales el fin y el propósito contribuyen a la solución del problema en tanto están dirigidos a ámbitos muy específicos como la eficiencia terminal, la absorción en todos los niveles de educación básica o los grados de aprovechamiento. Es complejo determinar si el Fin y el Propósito del FAEB corresponden a la solución del problema en tanto en sí mismo el fondo no tiene una Matriz de Marco Lógico Estatal, no obstante los proyectos presupuestarios a los que contribuye si tienen un problema identificado y que responde a la planeación del desarrollo educativo de la entidad.*

5. Con base en los objetivos estratégicos de la dependencia y o entidad, el ejercicio de los recursos del fondo-programa, ¿a qué objetivo u objetivos estratégicos están vinculados o contribuye el programa?

*En términos generales, el FAEB responde a los siguientes objetivos del Plan Estatal del Desarrollo:*

- 1) Mejorar el desempeño y asegurar la permanencia de niños y jóvenes en el sistema educativo*
- 2) Alcanzar una cobertura universal de la educación media superior*
- 3) Incrementar la cobertura de la educación superior con sentido social y de progreso*
- 4) Incrementar la calidad de la educación superior en Morelos*
- 5) Construir una política de Estado para los estudios de posgrado en Morelos*

6. Con base en lo anterior, analizar y evaluar si existe una alineación congruente, lógica de la aplicación de los recursos en los programas con los objetivos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018 y los objetivos estratégicos de las dependencias o entidades ejecutoras.

*Sí. Todos los programas cuentan con una alineación explícita a los Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, aunque no necesariamente al Plan Nacional de*



*Desarrollo. No obstante, el Plan Estatal de Desarrollo tiene una alineación explícita con el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que se asume la alineación de los programas con los dos documentos rectores del desarrollo. El principal mecanismo a través de la constancia de dicha alineación es la elaboración de los Planes Operativos Anuales, en donde además de la alineación, se muestran los Indicadores desarrollados con cada Programa.*

7. En caso de que los fondos o los programas que se derivan de ello, no cuenten con una Matriz de Indicadores y Resultados con base en la Metodología de Marco Lógico, para la revisión de los niveles de Fin y Propósito, será responsabilidad del evaluador realizar una propuesta fundamentada en una Matriz completa por cada fondo-programa, con base en la metodología para la elaboración de la matriz de indicadores de los programas federales de la Administración Pública Federal, considerando los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018, así como los propios de la dependencia o entidad.

*El recurso FAEB aplicado en Morelos no cuenta con una Matriz de Indicadores en sí misma. Como se explica en la parte introductoria de la evaluación, el organismo responsable de la aplicación del recurso es el IEBEM, mismo que cuenta con una Estructura Programática, un Plan Operativo Anual y una Matriz de Indicadores. No obstante, los mecanismos de reporte de estos elementos no es clara: por una parte, la información derivada de los Informes de Gestión Gubernamental (IGG) mencionan la existencia de nueve indicadores estratégicos (tercer trimestre del año 2013), mientras que los informes de acceso público a través del portal de transparencia mencionan la existencia de 7 indicadores compuestos que no tienen respaldo en los POAS correspondientes. Dadas las brechas generadas por ambos mecanismos de análisis, se proponen en esta evaluación dos Matrices de Indicadores posibles: Una Matriz centrada en el POA y que contempla a los Proyectos Presupuestarios que contribuyen a la planeación estratégica del sector y que reciben recursos del Fondo; y una Matriz centrada en los Indicadores*

*estratégicos del FAEB en la entidad de acuerdo al IGG 2013 tercer trimestre. Véase sección de Anexos.*

8. ¿Las actividades de los programas que se financian con los recursos de los fondos son suficientes y necesarias para producir cada uno de los Componentes?

*Sí. De acuerdo a las reuniones de trabajo sostenidas con las UEG, todos los funcionarios y unidades responsables de las mismas participan en la elaboración de los POAS, lo que implica hacer una revisión constante de sus lógicas de operación. No obstante, a pesar de que muchas de las UEG admitieron saber utilizar la Metodología de Marco Lógico, ninguna de ellas presentó sus Matrices de Marco Lógico completas y/o unificadas, limitándose a la entrega de los reportes IGG para cada uno de los niveles del resumen narrativo de la Matriz para los ejercicios fiscales 2011 y 2012. El año 2013 no fue entregado. En este sentido, es complejo determinar si la lógica de las actividades contribuye a la estricta contribución de los componentes de cada uno de los programas*

9. ¿Los componentes son necesarios y suficientes para el logro del Propósito?

*Mismo caso del reactivo anterior. Se presume que existe una lógica secuencial entre los Componentes y los Propósitos de cada uno de los Programas Presupuestarios que reciben recursos FAEB, no obstante la línea no está del todo definida dado que no se cuenta con una versión esquemática completa de las Matrices de Marco Lógico de cada uno de los Proyectos Presupuestarios. En este sentido, se asume que si presentan una lógica, aunque en estrictos términos cualitativos dicha lógica no se encuentra esquematizada.*

10. ¿Es claro y lógico que el logro del Propósito contribuye al logro del Fin?

*Se responde con las respuestas a los reactivos anteriores. El propósito debe contribuir a la realización del fin como una precondition, sin embargo la lectura del resumen narrativo de cada uno de los proyectos presupuestarios no está*

*esquemática por separado, y la Matriz de Indicadores propuesta por los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública no son suficientes para realizar una figura completa del sector.*

11. Considerando el análisis y la evaluación realizados en este punto, ¿La lógica vertical que muestra la matriz de indicadores de los programas es clara y se valida en su totalidad?

*No. La lógica vertical que se muestra en la Matriz de Indicadores general del IEBEM no es clara y es imposible validarla en su totalidad. No existe una versión esquemática completa de los Indicadores involucrados en todos los proyectos presupuestarios más allá del POA. No obstante, si se considera la Matriz de Indicadores estratégicos presentada en el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública (cuarto trimestre 2013), es posible encontrar una lógica vertical razonablemente coherente:*

*“Si se tienen aplican recursos del FAEB en educación preescolar (en todas las vertientes de atención), en educación primaria (en todas las vertientes de atención) y en educación secundaria (en todas las vertientes de atención), entonces se tienen servicios educativos en educación básica proporcionados por escuelas apoyadas por FAEB; y si se cuenta con estos servicios entonces se contribuye a que los niños y niñas tienen acceso a los servicios de educación básica y completen sus estudios, aspecto necesario para contribuir a mejorar el logro académico en la educación básica mediante la prestación de servicios de la educación primaria y secundaria en todas sus vertientes de atención”.*

*Aunque la línea lógica se lee de manera adecuada, sería pertinente contar con otros elementos tales como el magisterio, la participación social, la infraestructura educativa y la complementariedad de los Programas Federales aplicados en la entidad.*

12. Si no es así, proponer los cambios que deberían hacerse en el diseño de los programas y en su lógica interna. Estos cambios deberían reflejarse en la matriz de indicadores definitiva de los programas.

*Se proponen cambios a partir de una Matriz de Indicadores que responda a una lógica basada en los programas presupuestarios, presentada en la sección de anexos.*

13. En términos de diseño, ¿existen indicadores para medir el desempeño de los programas financiados con los recursos federales, nivel de fin, propósito, componentes y actividades e insumos?

*Sí. Existe un cuerpo robusto de Indicadores para cada uno de los Programas Presupuestarios, aunque la mayor parte de ellos son del tipo eficacia. No obstante, estos Indicadores no necesariamente responden a un resumen narrativo al interior del IEBEM, sino a la estructura programática del mismo. Otra diferenciación relevante es que existe un cuerpo de entre 7 y 9 indicadores estratégicos relacionados directamente con la gestión del IEBEM. Este cuerpo de Indicadores estratégicos se encuentra diferenciado de los Indicadores de gestión incluidos en el POA, pero no se encuentra separado en términos de nivel del resumen narrativo. El Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública de 2013 propuso una Matriz de Indicadores basados en los niveles de la MML, no obstante la presentación de estos indicadores es confusa e incomparable con los Indicadores incluidos en el POA.*

14. ¿Todos los indicadores son claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables?

*Sí. Una parte de la discusión es si los Indicadores responden a la MML, pero otra es si los Indicadores están bien diseñados o no. En este último sentido, la mayor parte de los Indicadores existentes cuentan con fórmulas claras y sencillas, verificables y en muchos casos con líneas bases sólidas. Todos los Indicadores*

*están representados en el POA y son comparables con los Informes de Gestión Gubernamental en el periodo 2011-2013.*

15. De no ser el caso, el prestador de servicios, en coordinación con la dependencia o entidad, deberá proponer los indicadores faltantes y necesarios para cada ámbito de acción o las modificaciones a los indicadores existentes que sean necesarias.

*A pesar de que existe un sistema de Indicadores robusto y desarrollado, en el apartado 3.1, así como en la Matriz FODA se proponen algunos ajustes al respecto. Es importante señalar que la pertinencia de los Indicadores se hizo en consulta con las UEG a través de las reuniones periódicas de trabajo.*

16. ¿Los indicadores incluidos en la matriz de indicadores tienen identificada su línea de base y temporalidad en la medición, programación anual, su posición en la cadena de resultados y la dimensión precisa que miden?

*Si, cuentan con estos elementos. Algunos de los Indicadores cuentan con líneas base bastante desarrolladas, desde ejercicios fiscales posteriores a 2008. En otros casos, las líneas bases se encuentran hasta 2012, lo cual no permite realizar estudios comparativos a profundidad (estos indicadores se encuentran identificados en la sección de anexos). Todos los Indicadores cuentan con metas anuales y precisan la dimensión a la que se refieren. Una de las inconsistencias identificadas es que existen errores en los formatos de vaciado, en donde los números de los años es incorrecta o en la que a pesar de que la expresión de los Indicadores debe ser porcentaje, se expresan en otras unidades de medida.*

17. ¿La dependencia o entidad ha identificado los medios de verificación para obtener cada uno de los indicadores?

*Sí. Aunque no se trata de Medios de Verificación elaborados, una de las ventajas es que la Dirección de Planeación del IEBEM concentra la mayor parte de los*

*misimos. Lo que no es claro es la estadística de verificación que usan los programas presupuestarios para la elaboración de los POAS anuales y el reporte a los IGG, dado que esta información no fue proporcionada (mismo caso de los diagnósticos sectoriales, las matrices de marco lógico, la estructuras administrativas y los padrones de beneficiarios – en donde aplicara-)*

18. Para aquellos medios de verificación que corresponda ¿El programa ha identificado el tamaño de muestra óptimo necesario para la medición del indicador, especificando sus características estadísticas como el nivel de significancia y el error máximo de estimación?

*No. No es posible determinar si los medios de verificación presentados identifican los tamaños de muestra óptimos. En ninguno de los documentos presentados por el IEBEM o por las UEG aparece este dato.*

19. ¿De qué manera en los programas se valida la veracidad de la información obtenida a través de los medios de verificación?

*Uno de los mecanismos desarrollados para esta finalidad es el desarrollo del catálogo de información contable administrativa que presenta la información sobre la ejecución del presupuesto de egresos. Cada uno de los documentos ahí presentes permiten hacer una revisión del comportamiento presupuestal desagregado por trimestre y por IGG, en los que se incluyen datos sobre los medios de verificación. No obstante, no es posible acceder a las bases de datos de cada uno de los medios de verificación involucrados.*

20. Considerando el análisis y evaluación realizado en este punto, ¿La lógica horizontal de la matriz de indicadores integrada se valida en su totalidad?

*No. En la MIR 2013 no cuenta con los medios de verificación que permitan su validación horizontal; es decir, que los objetivos se vean reflejados en la manera en*

*la que se definen los indicadores, en su metodología de cálculo, en sus metas programadas y en sus avances.*

21. Si no es así, proponer los cambios que deberían hacerse a la lógica horizontal de la matriz de indicadores (indicadores, medios de verificación y supuestos)

*Se proponen cambios a partir de una Matriz de Indicadores que responda a una lógica basada en los programas presupuestarios, presentada en la sección de anexos.*

22. ¿En los programas se han cuantificado y caracterizado ambas poblaciones, según los atributos pertinentes?

*No necesariamente. Uno de los problemas detectados es que aun cuando se caracteriza y cuantifica la población potencial y objetivo, no existen mecanismos de identificación de las brechas en la atención a la población; es decir, no se cuenta con indicadores de cobertura que reflejen más que la población atendida. Los datos de cobertura (y en consecuencia de pertinencia de los indicadores) tienen raíz en los censos poblacionales federales. El Estado realiza otros diagnósticos que han derivado en referentes para el establecimiento de parámetros de medición. Finalmente los Indicadores estratégicos forman en sí mismos un corpus de planeación relacionado a la cobertura educativa básica basado en el aprovechamiento escolar, el concepto de absorción escolar y la eficiencia terminal de los alumnos.*

23. ¿Cuál es la justificación que sustenta que los beneficios que otorgan los programas se dirijan específicamente a dicha población potencial y objetivo?

*El FAEB justificó originalmente la ausencia de mecanismos de gestión de los recursos estatales para los procesos de descentralización y calidad educativa, por lo que a partir de las reformas revisadas su actividad bajo el objetivo de coadyuvar*

*a mantener los niveles de educativos en los Estados derivan en la búsqueda de mejora de las condiciones del alumnado en el aprovechamiento escolar y el acceso a servicios educativos para todos. El replanteamiento en la complementariedad de los recursos federales ante los recursos estatales para la atención del sector educativo tiene justamente como objetivo ampliar el universo de atención a los alumnos del estado en comparación con la demanda de servicios educativos en primea instancia, y en segunda instancia con el universo de población potencial.*

24. ¿La justificación es la adecuada?

*Como se ha advertido, la lógica de definir una población potencial y objetivo conforme a una serie de criterios de focalización no es necesariamente tomada en cuenta por los proyectos presupuestarios. Estos programas operan con poblaciones. Las poblaciones potenciales y objetivo no encuentran una conexión explícita en el diseño de los proyectos presupuestarios, aun cuando forman parte de los ejercicios de planeación.*

25. ¿Los criterios y mecanismos que utilizan los programas para determinar las unidades de atención (regiones, delegaciones, localidades) son los adecuados? (Señalar principales mecanismos)

*Sí, parcialmente. Se conoce que el Estado de Morelos está subdividido en regiones escolares que funciona en términos administrativos y de coordinación. No obstante, el análisis diferenciado de la aplicación del recurso FAEB por municipio presentado en la sección de contexto educativo demuestra que esta división no necesariamente está presente en las discusiones de asignación presupuestal.*

26. ¿Existe información sistematizada y actualizada que permita conocer quienes reciben los beneficios de los programas (padrón de beneficiarios que no va a existir en todos los casos), cuáles son las características socio-económicas de la población



incluida en el padrón de beneficiarios y con qué frecuencia se levanta la información?

*No se cuenta con información completa al respecto. Muchas UEGS tienen padrones de beneficiarios, sin embargo estos no fueron presentados al equipo evaluador. Los proyectos presupuestarios relacionados al otorgamiento de becas y apoyos para los estudiantes cuentan con padrones de beneficiarios cuya información se actualiza en la mayor parte de los casos cada año escolar, Las características socioeconómicas de la población en padrones está vinculada a la estadística del Estado.*

27. ¿En el diseño de los programas se establecen reglas de operación, y en su caso existe congruencia de estas con la normatividad aplicable?

*No. Se establecen Reglas de Operación para los proyectos financiados con otros Ramos Federales (RAMO 11), pero no necesariamente a los del Ramo 33.*

28. Como resultado de la evaluación de diseño de los programas, ¿Su diseño es el adecuado para alcanzar el Propósito antes definido y para atender a la población objetivo?

*Sí, pero se requiere una Matriz de Marco Lógico simplificada que permita dar cuenta de una mayor congruencia en la lectura de sus niveles lógicos. El diseño de los proyectos estratégicos del IEBEM a los que se entrega y aplica recurso del Ramo 33 se ha mantenido más o menos constante a lo largo del periodo revisado. Algunas variaciones han tenido como objetivo fortalecer áreas de gestión, o armonizar las acciones estatales con otros programas federales. Revisar Anexo correspondiente al comparativo de catálogos presupuestarios.*

29. ¿Con cuáles programas federales o locales podría existir complementariedad y/o sinergia? Incluir metas y recursos asignados a esos programas

*Los Programas Federales o complementarios de los que se da cuenta en el catálogo presupuestario y en el POA del IEBEM son:*

- *Programa Becas de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas*
- *Programa de Educación Básica para Niños y Niñas de Familias Jornaleras Agrícolas Migrantes*
- *Programa Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social (PROBAPISS)*
- *Programa Asesor Técnico Pedagógico para la Atención Educativa a la diversidad social y lingüística*
- *Programa "Fortalecimiento de Actividades de la Educación Indígena"*
- *Programa del Sistema Nacional. de Formación Continua y Superación Prof. de Maestros de Educación Básica*
- *Programa Nacional de Lectura*
- *Programa Escuelas de Calidad*
- *Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa*
- *Programa para el Fortalecimiento del Servicio de la Educación Telesecundaria*
- *Programa Escuelas de Tiempo Completo*
- *Programa de Escuela Segura*
- *Habilidades Digitales para Todos*
- *Programa Estímulos a la Calidad Docente*
- *Programa Nacional de inglés de Educación Básica (PNIEB).*
- *Programa de la*
- *Reforma Curricular en Educación Básica Secundaria*
- *Programa de la Reforma Curricular en Educación Básica Primaria*
- *Programa de la Reforma Curricular en Educación Básica Preescolar*
- *Programa "Escuela siempre Abierta"*
- *Programa de Capacitación al Magisterio para Prevenir la Violencia hacia las Mujeres*

- *Apoyo a la Participación de Alumnos Destacados en Eventos de Competencia Educativa*

30. ¿Con cuáles programas federales o locales podría existir duplicidad? Incluir metas y recursos asignados a esos programas

*No se han detectado esferas de duplicidad al no existir los mecanismos adecuados para el análisis comparativo.*

31. ¿Los programas cuentan con información en la que se hayan detectado dichas complementariedades y/o posibles duplicidades?

*No existe información oficial que demuestre la duplicidad o complementariedad del FAEB Morelos con otros programas implementados por dependencias distintas a la Secretaría de Educación y coordinado por el IEBEM. Es necesario realizar un diagnóstico específico con cobertura federal y estatal al respecto.*

---

### **3.2 Cobertura**

El propósito de esta fase es cuantificar y determinar la población potencial y la población objetivo que es atendida a través de los recursos del FAEB. Uno de los principales hallazgos es que existe una tensión en la diferenciación de la población objetivo y la población de referencia, lo cual es notorio en el hecho de que casi todas las metas de avance relacionadas a cobertura sean de 100 por ciento. La demanda de servicios educativos del Estado, así como el analfabetismo son problemáticas que deben estar consideradas en los indicadores de gestión (ya no solo estratégicos), sin embargo algunas de las UEGs reconocieron que se atiende a la población que realiza tal demanda, más no a la población referencia. Existen en general cuatro problemáticas asociadas al tema de cobertura:

- No hay claridad respecto a la población atendida. La gran mayoría de las unidades de medición de los indicadores de gestión es porcentaje, lo cual habla de la eficacia, más no del impacto en la población de referencia de los programas presupuestarios.
- No hay una estrategia clara, pública, de los mecanismos que utilizan las UEGs para determinar su cobertura. No solo en materia de alumnos en los diversos niveles educativos, sino también en relación al magisterio (aspecto clave) y al personal remunerado con fondos del FAEB. ¿Qué impacto tiene en la calidad educativa el hecho de que mucho más de la mitad del recurso FAEB se destine a pago de servicios personales, si Morelos se encuentra aún por debajo de la media nacional de satisfacción de la prueba ENLACE?
- No hay indicadores robustos de impacto. Los indicadores de eficiencia son los más recurridos en los POAS, con fórmulas sencillas y basadas en porcentajes (cuando no son números absolutos), dejando de lado la medición de impacto.
- Existe reconocimiento de la problemática por parte de las UEGS. Incluso algunas de ellas propusieron en las reuniones incluir otros aspectos de la población, tales como la población que por razones de movimientos al interior del Estado tienen que cambiar de escuela frecuentemente, o de establecer correlaciones entre las distancias y el aprovechamiento escolar.

---

### [Capítulo 3. Cobertura]

32. ¿Los programas cuentan con algún método para cuantificar y determinar la población potencial y objetivo?

*No necesariamente. Si bien los programas relacionados a educación elemental y media superior tienen un mayor conocimiento sobre los diagnósticos y los medios de verificación para conocer la dinámica de la población estudiantil de la entidad, los métodos para cuantificación y determinación de población objetivo y potencial no son claros.*

*El Plan Sectorial de Educación preparado en Mayo del año 2014 presenta una serie de metas relacionadas al ámbito de cobertura subdivididas por cada uno de los objetivos sectoriales, a saber:*

**Tabla 13. Indicadores, Unidades de medida, Situación y Metas de los Indicadores relacionado s a cobertura de acuerdo a los Objetivos del Plan Sectorial de Educación 2013-2018 del Estado de Morelos.**

Indicador	Unidad de medida	Situación en 2012 o último dato disponible	Meta 2018
<i>OBJETIVO 1. Atender de manera progresiva la demanda social del servicio educativo.</i>			
<b>Cobertura en Educación Básica</b>	Tasa bruta de cobertura	102%	100%
<b>Retención escolar de Secundaria</b>	Porcentaje de retención	95%	97%
<b>Absorción de Secundaria a Media Superior</b>	Porcentaje de absorción	87%	95%
<b>Cobertura en educación media superior</b>	Tasa bruta de cobertura	69%	85%
<b>Absorción de media superior a superior</b>	Porcentaje de absorción	93%	98%
<b>Retención escolar en media superior</b>	Porcentaje de retención	91%	95%
<b>Cobertura en educación superior</b>	Tasa bruta de cobertura	28%	38%
<i>OBJETIVO 2. Modernización de las condiciones físicas de los planteles educativos en todos los niveles.</i>			
<b>Planteles de Educación Básica rehabilitados</b>	Planteles rehabilitados	527	1,266
<b>Planteles de preescolar construidos</b>	Inmuebles construidos	0	5
<b>Infraestructura en Educación Media Superior (EMS) ampliada y/o rehabilitada</b>	Planteles atendidos	3	45
<b>Infraestructura en EMS construida</b>	Planteles construidos	1	10
<b>Infraestructura en Educación Superior</b>	Planteles atendidos	7	12

<b>ampliada y/o rehabilitada</b>			
<b>Infraestructura en Educación Superior construida</b>	Inmuebles construidos	1	2
<i>OBJETIVO 3. Actualizar el marco normativo para la mejora del sector educativo</i>			
<b>Armonización del marco normativo en el sector educativo</b>	Normas actualizadas	-	100%
<i>OBJETIVO 4. Fomentar una educación inclusiva para flexibilizar los contenidos escolares y fortalecer los aprendizajes.</i>			
<b>Planes, Programas y/o contenidos transversales en educación para la diversidad e interactividad</b>	Plan, Programa y/o contenido	-	3
<b>Alumnos de educación primaria que reciben la enseñanza del idioma inglés</b>	Plan, Programa y/o contenido (% de cobertura)	30%	50%
<i>OBJETIVO 5. Insertar la educación morelense en procesos de mejora continua para la acreditación y certificación de instituciones y de individuos.</i>			
<b>Procesos de mejora continua en administración de Educación Básica</b>	Proceso de mejora continua	15	18
<b>Programas en el Padrón de calidad en Educación Media Superior</b>	Porcentaje de programas en padrón de calidad	13%	50%
<b>Planes y Programas en Educación Superior acreditados</b>	Porcentaje de planes y programas acreditados	9.1%	15%
<b>Programas en Padrón Nacional de Calidad</b>	Porcentaje de programas en Padrón Nacional de Calidad	41%	43%
<i>OBJETIVO 6. Promover la educación magisterial, así como la formación de docentes de Educación Media Superior y Superior.</i>			
<b>Redes de maestros institucionalizadas</b>	Redes constituidas	-	1
<b>Docentes acreditados en cursos de actualización continua en Educación Básica</b>	Docentes acreditados	6.9%	20%
<i>OBJETIVO 7. Fortalecer la producción, uso y difusión de información educativa confiable para la planeación y evaluación.</i>			

<b>Creación de un sistema de información educativa</b>	Alumnos de la entidad registrados en una plataforma informática	14.25%	100%
<i>OBJETIVO 8. Construir una política de Estado para los estudios de posgrado en Morelos.</i>			
<b>Lineamientos estatales de posgrado</b>	Decreto	-	1
<i>OBJETIVO 9. Implementar procesos de reforma educativa para la toma de decisiones de la escuela con la participación de la sociedad.</i>			
<b>Escuelas con consejos de participación activos</b>	Escuelas tipo con consejos de participación social	-	4

**Fuente.** IEBEM. Anteproyecto del Plan Sectorial de Educación 2013-2018 del Estado de Morelos. Disponible en: [http://proyectoscermer.morelos.gob.mx/docs/anteproyectos/11062014\\_15\\_anteproyecto54590.pdf](http://proyectoscermer.morelos.gob.mx/docs/anteproyectos/11062014_15_anteproyecto54590.pdf)

33. En caso de que el prestador de servicios determine que los programas deben modificar los instrumentos antes analizados, proponer los instrumentos y procedimientos a utilizar, así como realizar un análisis de factibilidad de los mismos.

*Se sugiere que cualquier mecanismo para la determinación de la población objetivo y la población potencial considere a la población objetivo como el grupo de personas que tiene un problema específico, para lo cual el programa busca dotar a dicha población de medios para resolverlo. Alrededor del concepto de población objetivo, deben colocarse los conceptos de población de referencia (el universo de población), población potencial (con problema) y la población postergada.*

34. Cuantificar la población atendida total por el periodo del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

*De acuerdo al reporte IGG del tercer trimestre del 2013, se tienen únicamente los siguientes resultados en términos de números absolutos de beneficiados (los demás son índices):*

- 17,840 alumnos con Beca Salario otorgada

- *19,450 personas remuneradas por el IEBEM (administración de recursos educativos)*
- *4,638 personas remuneradas por el IEBEM (administración de la participación estatal a la educación)*

*Dadas las disparidades entre los Indicadores reportados en el IGG y los del Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, no se conocen las variables de población que resultan clave para estimar los siguientes datos:*

- *Alumnos de primaria con logro académico en español en nivel satisfactorio en la prueba ENLACE*
- *Alumnos de secundaria con logro académico en español en nivel satisfactorio en la prueba ENLACE*
- *Alumnos de primaria con logro académico en matemáticas en nivel satisfactorio en la prueba ENLACE*
- *Alumnos de secundaria con logro académico en matemáticas en nivel satisfactorio en la prueba ENLACE*
- *Alumnos que terminan primaria y secundaria*
- *Número de escuelas apoyadas por FAEB*
- *Alumnos de nivel preescolar beneficiados con recursos FAEB*
- *Alumnos de nivel primaria beneficiados con recursos FAEB*
- *Alumnos de nivel secundaria beneficiados con recursos FAEB*

*Es importante destacar que los proyectos presupuestarios relacionados a educación indígena, especial, pedagógica, normal así como el magisterio tampoco están presentes en la cuantificación de beneficiarios.*

35. *¿El avance de la cobertura, que a la fecha presentan los programas, es el adecuado considerando su Fin y Propósito?*

*No necesariamente. Los reportes IGG muestran en la mayor parte de los casos un 100 por ciento de cumplimiento en todas las metas, pero los errores de captura y el*



*hecho de que el presupuesto se apruebe con modificaciones al alza para cumplir pagos de servicios personales descoloca a la calidad para la educación como centro de las actividades de cobertura. No se tienen elementos concretos para validar que la cobertura avanza de acuerdo al fin y al propósito (muestra de ello es que el Estado de Morelos solo aumento 0.7 por ciento en sus resultados de secundaria prueba ENLACE en un espacio de más de 4 años).*

36. ¿La estrategia adoptada para alcanzar la cobertura del programa es la adecuada si no es así? ¿Qué modificaciones propondría?

*No. La estrategia para poder alcanzar la cobertura no es clara, y la primera modificación propuesta es la inclusión de Indicadores de cobertura en la Matriz de Marco Lógico. Indicadores que permitan analizar cobertura por población objetivo versus población de referencia, de modo de tener un panorama educativo del Estado más amplio.*

37. En relación con la información de gabinete disponible se debe evaluar si los programas han logrado llegar a la población que se deseaba atender.

*No. La información de gabinete disponible revela que prevalece una brecha entre la aplicación del Fondo y la capacidad de atención a la población que demanda servicios educativos. Los programas han llegado a la población que se deseaba atender, sin embargo la cuestión subyacente es si la población que se deseaba atender representa al universo de atención de alumnos que se debe atender.*

38. ¿Se ha llegado a la población que se desea atender?

*No se cuenta con información suficiente para responder cuantitativamente.*

### ***3.3 Operación***

En esta fase se analiza la eficiencia, eficacia y economía operativa de los programas de cada dependencia y el cumplimiento y avance en los indicadores de gestión. Uno de los principales problemas en este sentido es el tema de los indicadores y el seguimiento sistematizado de las UEGs. En términos generales, dada la amplitud del sector las UEGs reportan a través de los canales institucionales sus logros y avances. No obstante, muchos de los indicadores y de la información utilizada presentan inconsistencias, por ejemplo:

- El Indicador “Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas” no forma parte del grupo de Indicadores estratégicos del POA 2013, ni está incluido en los reportes IGG hasta el tercer trimestre de ese año, ni está expresado en porcentaje en el informe público disponible a través del portal de transparencia, ni está incluido en el POA del año 2014 disponible a través del canal de transparencia del IEBEM.
- En el indicador “Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)”, los índices de eficiencia terminal en primaria y secundaria están mezclados en el informe público de avances presentado en el portal de transparencia, sin ser congruente con la tabla de indicadores estratégicos 2013 presentada en el IGG, ni con el POA 2014.

Algunos de los Indicadores reportados a la Secretaría de Hacienda a través del Informe de Gestión Gubernamental presentan inconsistencias en la presentación de la información. Por ejemplo, para el ejercicio fiscal 2013, el IEBEM proporcionó información en copia sólo hasta el tercer trimestre, mientras que el Informe sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública del cuarto trimestre de 2013 disponible en el portal de transparencia de la misma institución si presenta la información. Existe una diferencia, no obstante, entre ambos formatos. Mientras que el informe del IGG presentado por el IEBEM si muestra las cifras en porcentaje (tal como lo indica la fórmula de cada uno de los indicadores), el informe en línea NO muestra la información e porcentaje, sino al parecer en número de alumnos, aun cuando el formato requiere porcentajes. Entre otras

inconsistencias se hallan cifras ilegibles (Indicadores a nivel Actividad) y se indica como responsable del registro de avance a “estatal”, el cual no es un agente necesariamente. (Véase ANEXO). Lo anterior, por ejemplo, llevo a determinar que no es posible hacer un análisis de los avances de las metas de los indicadores de la MIR 2013 en comparación con los ejercicios fiscales 2011 y 2013, dado que la información 2011 no se encuentra disponible a través del portal de transparencia y la información proporcionada por el IEBEM es sólo la referente al IGG y es poco legible. Por otra parte la información de 2012 se refiere únicamente al avance de las metas respecto al IGG y no a la tabla de Indicadores estratégicos utilizada en el año 2013.

En segundo lugar, existe una problemática asociada a las estructuras organizativas del sector. Si cuentan con una estructura organizacional, sin embargo dicha estructura no fue compartida por las UEGs, sólo por el IEBEM. El IEBEM cuenta con misión, visión, objetivos estratégicos y mecanismos de monitoreo en el cumplimiento de metas, tal como ya se ha mencionado. No obstante, las UEGs conocen bien los Manuales de Organización y Procedimientos, además de que estos son de acceso público a través del portal de transparencia. No se puede elaborar una propuesta de mejora si no existen insumos suficientes para conocer las estructuras organizacionales, por lo que se sugiere al IEBEM realizar un concentrado de las estructuras organizacionales de sus proyectos presupuestarios y hacerlas públicas.

---

#### **[Capítulo 4. Operación]**

39. ¿Se tiene información sistematizada que permita dar seguimiento oportuno a la ejecución de obras y/o acciones?

*Sí. Se cuenta con los Informes trimestrales, IGG, POAS y Oficios de petición, entre otros.*

40. ¿Existe evidencia documental de que los programas cumplen con los procesos de ejecución establecidos en la normatividad aplicable (avance físico-financiero, actas de entrega-recepción, cierre de ejercicio, recursos no devengados)?

*Sí. Se cuenta con los Informes trimestrales, IGG, POAS y Oficios de petición, entre otros.*

41. ¿En 2013 se implementaron normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales con el fin de lograr una mejora y simplificación de procesos de los programas y en el ejercicio de los recursos asignados?

*No se cuenta con información suficiente para responder cuantitativamente.*

42. ¿Los programas cuentan con una estructura organizacional que les permita entregar y o producir los Componentes y alcanzar el logro del Propósito? El análisis debe incluir las diferentes instancias relacionadas con la operación de los programas. (Incluye la revisión pertinente de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores de la Organización y mecanismos de Monitoreo en el cumplimiento de Metas y Manuales de Organización y Procedimientos, así como su propuesta de mejora).

*Si cuentan con una estructura organizacional, sin embargo dicha estructura no fue compartida por las UEGs, sólo por el IEBEM. El IEBEM cuenta con misión, visión, objetivos estratégicos y mecanismos de monitoreo en el cumplimiento de metas, tal como ya se ha mencionado. No obstante, las UEGs conocen bien los Manuales de Organización y Procedimientos, además de que estos son de acceso público a través del portal de transparencia. No se puede elaborar una propuesta de mejora si no existen insumos suficientes para conocer las estructuras organizacionales, por lo que se sugiere al IEBEM realizar un concentrado de las estructuras organizacionales de sus proyectos presupuestarios y hacerlas públicas.*

43. ¿Los mecanismos de transferencias de recursos operan eficaz y eficientemente?

*No. Uno de los principales problemas detectados es el retraso en la entrega de los recursos, que puede llegar a tener hasta dos trimestres de atraso. Esto se evidencia a través de los reportes de avances en los indicadores de desempeño, en los que hay trimestres completos sin reportar aun cuando sus dimensiones de medición son trimestrales.*

44. Considerando las complementariedades de los programas, ¿Tienen una colaboración y coordinación efectiva con los programas federales con los cuales se relaciona y se complementa?

*Sí. Todos los programas federales que complementan a los recursos FAEB en la Entidad se encuentran enlistados como parte de los proyectos presupuestarios y son del conocimiento de los responsables de las UEG.*

45. ¿Existe evidencia de que los programas utilizan prácticas de administración financiera que proporcionen información oportuna y confiable para la toma de decisiones de los responsables de la administración de los recursos y de los programas?

*Sí. La Dirección de Planeación Educativa del Estado tiene recursos y canales de gestión de la información que permiten generar insumos para la toma de decisiones. No obstante, no es posible validar si esta información no se encuentra consolidada o en muchos casos es inexistente.*

46. ¿Existe una integración entre los distintos sistemas de información que conforman la administración financiera?

*Sí. Una de las fortalezas del sistema de administración coordinado por el IEBEM es la congruencia con los lineamientos y criterios establecidos por la Secretaría de Hacienda del Estado de Morelos y por la SHCP. No obstante, existen aún áreas de*

*oportunidad tales como las entregas en tiempo, la preparación y llenado adecuados de los Manuales del POA.*

47. Presentar el avance de los indicadores a nivel de Componente de los programas, ¿Este avance es el adecuado para el logro del propósito? ¿Es el adecuado conforme a la programación que el programa estableció?

*Es complejo validar que todos los indicadores a nivel de componente de los programas contribuyen al propósito general del FAEB. En primer lugar porque no existe una Matriz de Indicadores uniforme (más allá de la basada en el POA del IEBEM), y en segundo lugar porque la existente está basada e Indicadores estratégicos que no están incluidos en el POA y que no tienen un respaldo en la MIR e consecuencia. Refiérase a anexo para analizar el avance al respecto.*

48. ¿Se identifica algún componente o actividad que no es producido en la actualidad y que podría mejorar la eficacia de los programas?

*No. Para poder ubicar un nuevo componente es primeramente necesario reordenar los existentes como primer paso necesario. Una vez que la MIR (bajo la metodología de Marco Lógico) haya sido ordenada, entonces se puede hacer un análisis comparativo de las lógicas vertical y horizontal de la estructura actual para entonces poder proponer nuevos componentes. Otra estrategia al respecto fue que una vez que se encuentre ordenada la MIR, se haga un análisis comparativo de la misma contra la Estructura Programática para ver su congruencia. Una tercera opción puede ser la revisión de los supuestos de la Matriz de modo que si alguno de los indicadores ya no responde a las situaciones hipotéticas pueda ser ajustado.*

49. ¿Existen indicadores de eficacia en la operación de los programas? Presentar un listado de estos indicadores.

*Si existen. Se presenta listado general en Anexos.*

50. ¿Los programas han identificado y cuantificado costos de operación y costos unitarios dependiendo del Propósito y de sus Componentes? Si fuera el caso, presentar dichos costos.

*No. Ninguna de las UEG presenta en sus informes costos unitarios de bienes, servicios o procesos en consideración a la implementación del Fondo. Una de las razones de esto es que el Fondo no opera con unidades de medición cuantificables de manera directa, por ejemplo, aunque se asuma que el aumento en el porcentaje de alumnos de primaria que obtiene el grado de satisfactorio en la prueba ENLACE de español tiene un costo unitario por alumno, es un Indicador muy complejo de calcular y tiene poca relevancia para el impacto real que se busca con tal indicador. Los proyectos presupuestarios relacionados a la entrega de servicios unitarios, tales como la distribución de becas, tampoco asumen un costo en su conjunto de indicadores. Ninguno de los Indicadores de la MIR extraída del POA o del canal de transparencia contempla costos directamente.*

51. ¿Existen indicadores de eficiencia en la operación de los programas? Presentar un listado de estos indicadores.

*Si existen. Se presenta listado general en Anexos. Debe mencionarse que esta dimensión de indicadores es la predominante en los proyectos presupuestarios relacionados al FAEB*

52. Cuantificar el presupuesto ejercido al término del ejercicio fiscal 2013 en relación al presupuesto asignado y sus modificaciones durante el ejercicio. ¿Cuáles son las razones de la situación que se observa? Ubicar los indicadores de economía que utiliza el programa, así como de ejecución a nivel de las actividades institucionales asociadas al presupuesto asignado a cada uno de ellas. Este análisis se deberá realizar por cada una de las unidades responsables del gasto responsable del ejercicio de los recursos y de la operación de los programas.

*En términos generales, al término del ejercicio fiscal 2013 el presupuesto ejercido del recurso FAEB fue 100 por ciento y superior:*

▪ ***Presupuesto ministrado al cuarto trimestre de 2013:***

*\$4 mil 978 millones 555 mil 371 pesos*

▪ ***Presupuesto pagado al cuarto trimestre de 2013:***

*\$4 mil 978 millones 555 mil 371 pesos*

*De acuerdo con el IEBEM, el monto de ministraciones fue superior al programado debido que llegaron recursos adicionales para cubrir incrementos salariales por 12 millones 509 mil 223 pesos al 31/07/2013 (IEBEM, Detalle del Registro Trimestral de Recurso al cuarto trimestre de 2013).<sup>17</sup>*

*No existen indicadores de economía, y la vasta mayoría de indicadores utilizados a nivel actividad son de eficiencia y de calidad. El análisis por cada uno de los proyectos presupuestarios escapa a la naturaleza de la organización administrativa en la entidad, aunque se presenta lista completa de indicadores en la sección de anexos.*

53. ¿Existe una sistematización adecuada en la administración y operación de los programas?

*Sí. Como se ha mencionado anteriormente, la Dirección de Planeación Educativa del IEBEM tiene mecanismos de coordinación efectivos que permiten una adecuada y comprobable presentación de la información. A nivel programa es más complicado determinar si existe o no una sistematización adecuada, aunque al menos todos cuenta con conocimiento de los procesos de reporte y envío de información al IGG vía el PASH.*

---

<sup>17</sup> Accesible en:

[http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo\\_Auxiliar/IEBEM/oca1/2013/desgloce/Re\\_c\\_a\\_nivel\\_de\\_fondo\\_4To\\_trim\\_2013.pdf](http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo_Auxiliar/IEBEM/oca1/2013/desgloce/Re_c_a_nivel_de_fondo_4To_trim_2013.pdf)



54. En caso de que los programas cuenten con un padrón de beneficiarios, ¿Existen mecanismos de actualización y depuración del padrón de beneficiarios o listado de beneficiarios?

*No. No se cuenta con información suficiente sobre padrones de beneficiarios.*

55. Con base en los indicadores de gestión a nivel de Componente y productos de los programas, ¿Los programas mostraron progreso en la realización de sus Actividades y en la entrega de sus Componentes en 2013?

*Sí, aunque un análisis más detallado para cada uno de los programas amerita en sí mismo una evaluación del desempeño. Debe destacarse que muchos de los Indicadores no son necesariamente robustos y que podría pensarse que generan caras administrativas innecesarias (por ejemplo, medir cuantos fideicomisos se tienen operando cuando se trata solo de dos constantemente).*

56. ¿Existe un Sistema de Rendición de Cuentas y Transparencia de la administración de los fondos que financian los programas?

*Si existen mecanismos de Transparencia y Rendición de cuentas, sin embargo el problema de la accesibilidad a la información y del concepto de clausura en las redes de política pública son factores que intervienen para que la información no sea de fácil acceso. El portal de transparencia del IEBEM (<http://www.transparenciamorelos.mx/ocas/IEBEM>) presenta información sistematizada en los siguientes rubros:*

- **Información específica:** Sueldos y salarios, cédula profesional, minutas acuerdos y actas, declaraciones patrimoniales y sentencias y laudos).
- **Contable administrativa:** Ejecución del presupuesto, cuentas públicas, cuotas y tarifas, montos recibidos, participaciones federales, programas sociales, programas de subsidio, auditorias concluidas, viáticos y viaje, bienes inmuebles, información de vehículos, directorio, organigrama,

*Programa Operativo Anual, planes de desarrollo, manuales de organización, convocatorias, contratos, obras públicas y servicios de consultoría.*

- *Jurídico Administrativa*
- *Otra: oficios internos, servicios y trámites, criterios, estudios de factibilidad existentes, entre otra información.*

*Toda la información presentada en este canal contempla solo los años 2012, 2013 y 2014.*

---

### **3.4 Resultados**

Esta fase permite analizar la manera en la que el FAEB contribuye en la ampliación y mejoramiento de oportunidades educativas derivadas de la construcción, equipamiento o rehabilitación de infraestructura de la educación básica, media superior y superior en el estado de Morelos. Asimismo, permite identificar si los alumnos de educación básica, media superior y superior cuentan con servicios educativos adecuados y suficientes.

En general, los mecanismos de presentación de los resultados de cada uno de los proyectos presupuestarios se encuentran ordenados y estructurados. Esto no significa que necesariamente disponibles para su consulta pública, lo cual resulta ser un gran área de oportunidad para la gestión del FAEB en la entidad. Aun cuando se solicitó la información a las dependencias (incluso al IEBEM), la información no siempre fue de fácil acceso, completa o legible.

Por último, cabe destacar que es necesario iniciar procesos serios de reflexión sobre la utilidad de la medición en términos de impacto. La mayor parte de los Indicadores a nivel fin y propósito de los programas son indicadores de eficiencia y eficacia, pero poca consideración se hace de indicadores de impacto. Incluso la ausencia de diagnósticos públicos permite suponer que no se tiene un conocimiento preciso del contexto educativo

para la implementación del recurso. A efectos de evitar el incrementalismo en la política educativa del estado, es necesario medir el impacto y generar mecanismos de planeación que no sólo den la opción de hacer ajustes, sino que estén orientados a la transformación y no al mantenimiento del status quo.

---

**[Capítulo 5.Resultados.]**

57. ¿Los programas recolectan regularmente información veraz y [oportuna sobre sus indicadores de Propósito y Fin?]

*Sí. Dependiendo de las líneas base para cada uno de los proyectos presupuestarios, se ha recolectado información oportuna y veraz sobre los indicadores de Propósito y Fin del FAEB. Sin embargo, no es información suficiente para elaborar un ejercicio de impacto de los recursos destinados al FAEB. En otras palabras, los indicadores para estos dos niveles de objetivos no miden los resultados e impacto del FAEB, sino que están meramente basados en indicadores de eficiencia.*

58. Con base en la información obtenida de los distintos instrumentos, ¿Los programas han demostrado adecuado progreso en alcanzar su Propósito y Fin? Especificar los principales resultados.

*Sí, parcialmente. El apartado de contexto educativo indica mejoras en el aprovechamiento y en los resultados de la prueba enlace que no obstante aún pueden ser mejores. Por otra parte, es necesario contemplar la demanda futura de servicios educativos de modo de hacer que la distribución de los recursos FAEB no solo sea sostenida sino sostenible. Una de las áreas de oportunidad más severas es el pago de servicios personales, por lo que futuros ejercicios de evaluación deben*

*poner más énfasis en buscar indicadores de proporción, por ejemplo, entre el número de profesores por alumno y el costo al FAEB por cada uno de ellos.*

---

#### 4. Análisis FODA del FAEB

El Análisis FODA, como se ha mencionado en la sección referente a la propuesta metodológica, es *resultado* y no *insumo* de la presente evaluación. La fase de análisis y las restricciones de información ya presentadas, advierten aspectos similares a los presentados en las cuatro fases del cuestionario CONEVAL.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento claro y preciso de las estructuras y mecanismos de gestión presupuestal (POA, IGG, etc). Unidad de Coordinación receptiva y con conocimiento de la información y de su gestión (Dirección de Planeación Educativa).</li> <li>Claridad en el proceso contable y de seguimiento los recursos presupuestarios. Las UEG conocen los Manuales de procedimiento para la elaboración de los guiones del POA y los aplican a través del llenado de los IGG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor intervención de los responsables de las UEG en los procesos de autoevaluación de las asignaciones presupuestales.</li> <li>Un marco de planeación claro y capacidades para la generación de diagnósticos que derivan en lógicas causales altamente explicativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osificación y burocratización excesiva de las estructuras de gestión del sector; multiplicidad importante de proyectos institucionales y dispersión de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforma Educativa. Los cambios en el entorno educativo a nivel nacional pueden imponer condiciones distintas al desarrollo de proyectos institucionales y al sostenimiento de las condiciones actuales.</li> <li>Incrementalismo. El hacer el reporte de avances de manera mecánica y en cumplimiento a la obligación jurídica de hacerlo puede evitar la innovación en el sector público (nuevas propuestas, técnicas de medición, descontextualización, etc.).</li> <li>Retraso en la ministración de Fondos.</li> </ul>
<b>Planeación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa adecuada.</li> <li>Conocimiento de los principales mecanismos de planeación estratégica, por ejemplo, de las Matrices de Marco Lógico y el ciclo presupuestario.</li> <li>Cumplimiento de las entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación/priorización en la distribución de los recursos desde el diseño de las Estructuras Programáticas y de la vinculación entre los Programas Presupuestarios y las prioridades estatales. Incorporación, por medio de diagnósticos participativos, de las expectativas de la población beneficiaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio e incrementalismo en el diseño de las políticas públicas.</li> <li>Fallas en los mecanismos de presentación de la información. Vacíos de información, datos poco legibles o no accesibles a través de los canales de transparencia y acceso a la información pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad Financiera. Pertinencia de la aplicación de la fórmula FAEB al sector educativo del Estado.</li> </ul>
<b>Cobertura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura educativa suficiente para atender las solicitudes de admisión a los niveles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzamiento de la relación existente entre la cobertura y los resultados alcanzados,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de la población objetivo al margen del universo de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Movilidad poblacional. Ausencia de mecanismos que permitan incorporar</li> </ul>

	educativos.	específicamente a través del uso de estadísticas y encuestas disponibles.	Indicadores de cobertura que no necesariamente reflejan la demanda real de servicios de educación básica.	factores como la migración interna o las distancias a la escuela para que los estudiantes accedan a servicios educativos.
<b>Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia y conocimiento del sector.</li> <li>• Un matriz de Indicadores robusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y liderazgos consolidados.</li> <li>• Experiencia de las UEG y conocimiento subsidiario del contexto educativo de cada uno de los programas presupuestarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No siempre se cuenta con todas las capacidades de atención. Por ejemplo, en materia de educación indígena, no siempre se cuenta con plantillas hablas de lengua náhuatl.</li> <li>• Uso insuficiente de Tecnologías de la información (TI).</li> <li>• Indicadores basados en porcentajes y formulas A=A, que no reflejan la complejidad del sector educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento e Infraestructura en los planteles. Falta de condiciones para la impartición de clases. Inseguridad pública, desintegración familiar, drogadicción, bullying.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos índices de analfabetismo y rezago educativo en avance. Disponibilidad de la información, y generación de matrices consolidadas. Congruencia entre los mecanismos de monitoreo federales y estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ambientes de aprendizaje capaces de generar sostenibilidad en la educación del estudiante. Participación ciudadana en el proceso educativo. Transparencia y Rendición de cuentas. Uso de redes sociales y otras TI.</li> <li>• Ventajas de la reforma educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquemas TI insuficientes. Sitio electrónico poco claro y de difícil accesibilidad. Indicadores de impacto o que incorporen elementos cualitativos en la MML.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y desarrollo de recursos humanos actualizados y capaces de responder a las nuevas tendencias educativas.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia con base en las reuniones de trabajo citadas en el apartado metodológico

## **5. Hallazgos y Recomendaciones**

Esta evaluación se ha planteado realizar una aproximación a la situación de la planeación e implementación del recurso FAEB en el Estado de Morelos. Desde el inicio de actividades hasta el cierre de la evaluación, el proceso ha sido largo y complejo. Todos los esfuerzos que se realizaron para acceder a la información y por comprender el entramado institucional en que se inscribe el fondo son relevantes, pero insuficientes importantes para validar por completo las narrativas de planeación asociadas al fondo, principalmente de las UEGs.

Esta evaluación busca contribuir, en consecuencia, a comprender y abordar las problemáticas asociadas a la gestión del recurso en la entidad, y a mejorar las condiciones de acceso a servicios educativos de calidad para todos y todas. La metodología de trabajo ha buscado garantizar la exhaustividad y el rigor procedimental asociados a las metodologías propuestas por el CONEVAL. En el capítulo 1 hicimos una aproximación al conocimiento del contexto educativo del Estado para entender la lógica de las narrativas de planeación, y en el capítulo 2 tuvimos un acercamiento al análisis cuantitativo del sector. El capítulo 3 de esta evaluación da cuenta de los procesos de planeación, y el capítulo 4 sintetiza la información cuantitativa y cualitativa a través de la construcción de una matriz FODA.

Este último apartado presenta un resumen de los principales hallazgos y recomendaciones de la Evaluación. Las conclusiones de esta evaluación se construyen sobre los pilares propuestos en el cuestionario del CONEVAL: la fase de diseño y planeación estratégica (fusionados para efecto de esta evaluación), cobertura, operación y resultados.

### ***Aspectos clave de la asignación del recurso FAEB para el Estado de Morelos***

Las cifras relacionadas al desempeño del sector educativo en Morelos colocan a la entidad en una situación poco favorable. A pesar de una alta tasa de alfabetización, en Morelos, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 8.9, lo que equivale a prácticamente la secundaria concluida (INEGI, 2014). Por otra parte, en 2013 el promedio de evaluación de los alumnos de primaria y secundaria en español y matemáticas del Estado

de Morelos se ubicó ligeramente por debajo de la media nacional. Morelos sólo ha crecido por encima de la media nacional en una de las cuatro áreas consideradas (primaria español) desde 2006. A pesar de que el Estado muestra una mejora considerable en matemáticas a nivel primaria, existen otras entidades federativas con mayores logros, elevando la media nacional a respecto, tales como Campeche (46.3 por ciento en diferencia), Guerrero (44.6 por ciento en diferencia) y Chiapas (41.9 por ciento en diferencia). Los menores avances se registran en el nivel secundaria, específicamente en la asignatura español, en donde en 8 años sólo se ha tenido un 0.7 por ciento de avance en los resultados de la evaluación. Un punto importante que no podemos dejar pasar es que en el estado de Morelos la población de alumnos de educación básica muestra una tendencia decreciente, esto se debe a la redistribución de la pirámide poblacional. Rescatamos además de lo anterior los siguientes dos aspectos clave:

- **El recurso FAEB al Estado de Morelos se ha mantenido constante en los criterios de asignación del recurso en el histórico presupuestario.** No obstante, de acuerdo con la información presupuestaria de la SHCP, en los últimos tres años el presupuesto del FAEB muestra una tendencia al decrecimiento en términos reales: -0.2 por ciento en 2011, -1.0 por ciento en 2012 y -0.7 por ciento en 2013. En 2014, la cifra asignada al Estado es de 3,427 millones de pesos con un crecimiento de 0.2 por ciento (periodo enero-julio).
- **Los criterios de asignación del recurso del FAEB a nivel Federal está fundados e la fórmula de asignación vigente de acuerdo a la Ley de Coordinación Fiscal.** En comparación con otros Estados de la República, la asignación del recurso FAEB a Morelos solo representa el 1.74 por ciento del total del Fondo. Mientras que el Estado de México y el Distrito Federal son las dos entidades con la mayor captación de recursos del Fondo, Morelos se encuentra en los lugares más bajos a escala nacional.

### *Análisis de la gestión*

Sin duda existen aún muchas brechas que cerrar en el proceso de planeación del Estado de Morelos en materia educativa. Uno de los aspectos clave en ese sentido es la **falta de sistematización de la información, que facilite la construcción de una MML para el**



**Fondo, con su respectiva MIR para evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos en el cumplimiento de sus objetivos.** Tanto el IEBEM como cabeza de sector, como las UEGs responsables de los proyectos presupuestarios (programas) fueron receptivos. Sin embargo, esta la estructura de la planeación para el FAEB en específico no se ve traducida en una estructura lógica unificada para el Fondo. Esto es relevante pues a pesar de que la estructura organizativa del IEBEM tiene coherencia y estructura de planeación, los elementos que componen al FAEB que no al IEBEM no tienen la misma claridad.

### *1) Fases de diseño y planeación estratégica*

El diseño y la planeación estratégica de diseño son herramientas bien desarrolladas en la gestión del recurso FAEB en la entidad. Como cabeza de sector, el IEBEM se ha encargado de consolidar procesos de comunicación y coordinación entre las UEGs de modo de dar cumplimiento y seguimiento a los mecanismos de gestión presupuestaria y de administración pública a los que responden los objetivos generales de cada uno de los programas presupuestarios. No obstante, la planeación estratégica relacionada al FAEB muestra áreas de oportunidad que van desde la fase de diseño de la planeación hasta sus lógicas causales. Al respecto, se destacan los siguientes hallazgos:

- **Alineación con los marcos de planeación educativa del estado de Morelos.** Existe una correcta alineación entre los fines de cada Proyecto institucional y los marcos de planeación del Sector Educativo, así como una correcta identificación entre el problema al que va dirigido el Fondo y la aplicación de los programas/proyectos institucionales, especialmente aquellos que requieren del Fondo FAEB para operar en los niveles básicos de impartición de servicios educativos. La alineación es explícita en la elaboración de los Programas Operativos Anuales y todas las UEGs con las que se sostuvieron reuniones de trabajo manifestaron conocer el marco de planeación del Estado en materia de educación. No obstante, el Plan sectorial de Educación del Estado de Morelos está ausente de toda referencia del marco de planeación educativa y representa un eslabón débil en la cadena de planeación pues las UEG y el mismo IEBEM alinean la estructura programática directamente al Plan Estatal de Desarrollo y al Plan Nacional de

Desarrollo. A pesar de que el documento fue elaborado en Mayo del 2014, dicho documento aún no se encuentra disponible para consulta pública y comparativo de gestión.

- **Las lógicas y narrativas de la planeación del Fondo son poco claras.** Quizá el desafío más grande de la aplicación del recurso FAEB en la entidad es que el recurso cruza por una amplia gama de estructuras administrativas y unidades de gestión. En consecuencia, y a pesar del rol del IEBEM en la planeación del sector, no existe una planeación específica para el fondo, sino para el sector en general. La consecuencia directa es que es complejo diferenciar entre la planeación que responde directamente a la gestión y el impacto del fondo en el contexto educativo del Estado de la planeación requerida para que las instituciones (IEBEM y UEGs) puedan implementarlo. Este aspecto es capital si se quiere avanzar no sólo en términos de eficiencia o eficacia (como lo demuestra el hecho de que la mayoría de los indicadores analizados pertenecen a esta dimensión), sino en términos de impacto y de visión a largo y mediano plazo. Sobre este tema, es importante mencionar las siguientes sub-temáticas:
  - **La lógica vertical y horizontal de la planeación analizadas no son claras y no necesariamente están vinculadas al recurso FAEB.** Como se ha mencionado, la lógica de planeación está más relacionada a la gestión del sector educativo que al recurso en sí mismo. La lógica vertical que se muestra en la Matriz de Indicadores general del IEBEM no es clara y es imposible validarla en su totalidad. No existe una versión esquemática completa de los Indicadores involucrados en todos los proyectos presupuestarios más allá del POA.
  - No existe una Matriz de Marco Lógico para el FAEB en el Estado de Morelos, o al menos no es accesible para la población en general. En este sentido: (1) la información disponible y de acceso público esta atomizada y dispersa; y (2) el recurso FAEB no está en todos los casos diferenciado de otros rubros de gasto, generando conflictos al momento de contabilizar el impacto del recurso en la mejora planteada en las metas de planeación.

- **El recurso FAEB aplicado en Morelos no cuenta con una Matriz de Indicadores en sí misma.** El organismo responsable de la aplicación del recurso es el IEBEM, mismo que cuenta con una Estructura Programática, un Plan Operativo Anual y una Matriz de Indicadores. No obstante, los mecanismos de reporte de estos elementos no son claros: por una parte, la información derivada de los Informes de Gestión Gubernamental (IGG) mencionan la existencia de nueve indicadores estratégicos (tercer trimestre del año 2013), mientras que los informes de acceso público a través del portal de transparencia mencionan la existencia de 7 indicadores compuestos que no tienen respaldo en los POAS correspondientes.
- **La estadística de verificación que usan los programas presupuestarios para la elaboración de los POAS anuales y el reporte a los IGG no es clara.**

Existe un proceso de **tensión entre la determinación de población objetivo y población potencial**. Aun cuando se caracteriza y cuantifica la población potencial y objetivo, no existen mecanismos de identificación de las brechas en la atención a la población; es decir, no se cuenta con indicadores de cobertura que reflejen más que la población atendida. Los datos de cobertura (y en consecuencia de pertinencia de los indicadores) tienen raíz en los censos poblacionales federales.

- **No existen una apropiada sistematización de padrones de beneficiarios.** No se cuenta con información completa al respecto. Muchas UEGS tienen padrones de beneficiarios, sin embargo estos no fueron presentados al equipo evaluador.

## *2) Fase de Cobertura*

**No existe una clara definición de la población que se busca atender con los recursos del FAEB.** El Plan Sectorial de Educación hace una propuesta de metas para cada uno de los objetivos sectoriales, sin embargo estas metas no necesariamente están reflejadas en los POAS de cada una de las UEGSs. La presente evaluación identifica dos dimensiones de hallazgos en torno al tema de cobertura: (1) los mecanismos de identificación y medición

de cobertura existentes; y (2) la ambigüedad conceptual entre población objetivo y población potencial.

- Los mecanismos de identificación y medición de cobertura existentes están plasmados en la mayor parte de los Indicadores estratégicos y otros indicadores de gestión de los diversos programas presupuestarios, y se recogen en el Plan Sectorial de Educación 2013-2018 agrupados de acuerdo a los objetivos sectoriales. De dichos Indicadores, la mayor parte se refieren al universo de cobertura en términos de porcentaje (porcentaje de retención, porcentaje de absorción), números absolutos (número de escuelas, docentes acreditados), y pocos con indicadores más complejos como Tasas brutas de cobertura. Ninguno de los indicadores propuestos en dicho Plan sectorial hace alusión a la calidad educativa, al desempeño escolar y a la eficiencia terminal en educación básica, lo que denota una tendencia a medir la cobertura en términos de población atendida, más que en el universo de población.
- Los métodos para cuantificar y determinar las poblaciones potenciales y objetivo son insuficientes. Derivado de la falta de instrumentos que tengan una medición más del orden cualitativo en la cobertura, los métodos de cuantificación son insuficientes. Lo anterior significa que el análisis cuantitativo de la cobertura no es suficiente para cumplir con los objetivos de la aplicación del recurso FAEB, sino que se requiere un mayor número de indicadores mixtos (cuantitativos/cualitativos) que deriven en un mayor número de evaluaciones de impacto. Se identificaron en este sentido cuatro limitaciones importantes:
  - **No hay claridad respecto a la población atendida.** La gran mayoría de las unidades de medición de los indicadores de gestión es porcentaje, lo cual habla de la eficacia, más no del impacto en la población de referencia de los programas presupuestarios.
  - **No hay una estrategia clara, pública, de los mecanismos que utilizan las UEGs para determinar su cobertura.** No solo en materia de alumnos en los diversos niveles educativos, sino también en relación al magisterio (aspecto clave) y al personal remunerado con fondos del FAEB. ¿Qué impacto tiene en la calidad educativa el hecho de que mucho más de la mitad

del recurso FAEB se destine a pago de servicios personales, si Morelos se encuentra aún por debajo de la media nacional de satisfacción de la prueba ENLACE?

- **No hay indicadores de impacto.** Los indicadores de eficiencia son los más recurridos en los POAS, con fórmulas sencillas y basadas en porcentajes (cuando no son números absolutos), dejando de lado la medición de impacto.
- **Aunque las UEGs reconocen el problema de medición, no es posible ajustar el indicador con facilidad debido a los procedimientos administrativos y de medición que ello implica.** Algunas de las UEG propusieron en las reuniones incluir otros aspectos de la población, tales como la población que por razones de movimientos al interior del Estado tienen que cambiar de escuela frecuentemente, o de establecer correlaciones entre las distancias y el aprovechamiento escolar.

### ***3) Fase de Operación***

Los hallazgos en la fase de operación están enfocados en cinco dimensiones. En esta fase, los problemas derivados de una planeación poco delimitada y específica para el el recurso FAEB (estructural y operativamente), así como la ambigüedad en la cobertura deseada tienen un impacto en las acciones a desarrollar para el logro de objetivos. Puede decirse en general que la operación fluye a través de los canales de coordinación proporcionados por el IEBEM sin que ello implique un ejercicio de mejora continua en os mecanismos de planeación, sino que tiende al incrementalismo en la aplicación del fondo.

- **Inconsistencias en algunos indicadores.** Un análisis comparativo entre los Indicadores propuestos en los POAS del IEBEM y los indicadores que se reportan a través del canal de transparencia arrojaron algunas inconsistencias:
  - El Indicador “Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas” no forma parte del grupo de Indicadores estratégicos del POA 2013, ni está incluido en los reportes IGG hasta el tercer trimestre de ese año, ni está

expresado en porcentaje en el informe público disponible a través del portal de transparencia, ni está incluido en el POA del año 2014 disponible a través del canal de transparencia del IEBEM.

- En el indicador “Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)”, los índices de eficiencia terminal en primaria y secundaria están mezclados en el informe público de avances presentado en el portal de transparencia, sin ser congruente con la tabla de indicadores estratégicos 2013 presentada en el IGG, ni con el POA 2014.
- No existe un indicador de Reprobación en Primaria. Sólo existe un indicador referente a Reprobación en Secundaria. Este indicador se supone clave para el análisis de la eficiencia terminal en primaria, por lo que sí existe, no está incluido en la MIR.

Asimismo, se identificaron los siguientes vicios de medición

- Indicadores de números absolutos, es decir donde  $A=A$ . En ocasiones, la medición en términos absolutos no permite dimensionar aspectos clave de la gestión de un determinado programa presupuestario. Ejemplos: Número de talleres y cursos de promoción cultural (Programa Presupuestario Desarrollo Educativo).
- Exceso e Indicadores de fórmulas de porcentaje clásicas ( $A/B=C$ ). Los indicadores de eficiencia y eficacia dominan la MIR, por encima de sólo algunos indicadores de calidad y prácticamente ninguno de costos. Los indicadores de impacto están completamente ausentes de los marcos de evaluación.

El IEBEM, en conjunto con las UEG identifica posibles áreas de mejora que escapan de sus capacidades de gestión, por ejemplo: la distribución de libros de texto gratuitos (El incremento y cumplimiento en la meta para el 2013 depende del incremento en el presupuesto estatal para ampliar la adquisición de libros de secundaria con contenidos estatales, e incluirlos en la distribución registrada en este indicador). Es necesario ampliar en los POAS este tipo de aclaraciones de modo que

no sea ambigua y únicamente justificante. En el Programa de “Apoyos Solidario” se detectó un posible indicador duplicado llamado “Libro de texto gratuito adquirido”, que puede estar duplicado con “Libros de texto gratuitos distribuidos en el Estado”. Aunque la naturaleza de medición es distinta, ambos indicadores son complementarios y no se requiere, al menos desde el punto de vista de planeación, que se encuentren en programas presupuestarios separados.

El Indicador “Número de convenios de colaboración de organizaciones no gubernamentales” del Programa Seguridad en Red Institucional tiene poca relevancia en la medición, pues se refiere a solo una ONG como unidad de referencia. El impacto de este indicador supone incluso mayores costos administrativos y de recurso para su reporte que lo que se puede lograr con el mismo, por lo que se sugiere revisar mecanismos para fortalecerlo o incluirlo en otra área.

- **Incomparabilidad de los avances de las metas de los indicadores de la MIR 2013 en comparación con los ejercicios fiscales 2011 y 2013.** La información del año 2011 no se encuentra disponible a través del portal de transparencia y la información proporcionada por el IEBEM es sólo la referente al IGG y es poco legible. Por otra parte la información de 2012 se refiere únicamente al avance de las metas respecto al IGG y no a la tabla de Indicadores estratégicos utilizada en el año 2013.
- **Normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales insuficientes.** No se contó con información o evidencia suficiente para validar la implementación de normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales con el fin de lograr una mejora y simplificación de procesos de los programas presupuestarios y en el ejercicio de los recursos asignados. Lo más cercano a estos instrumentos es lo incluido en el Plan Sectorial de Educación 2013-2018 del Estado de Morelos (Mayo 2014) que en su apartado 7 establece las estrategias y líneas de acción para cada uno de sus objetivos sectoriales, pero que no hace una conexión con la estructura programática de modo de poder hacer un vínculo presupuestario directo.

- **Estructuras organizacionales.** La información de acceso a las estructuras organizacionales de cada uno de los programas presupuestarios es limitada. Solo el IEBEM tiene un sistema de acceso público a esta información, mientras que el resto de las UEGs no presentaron información.
- **Entrega de recursos en desfase.** Uno de los principales puntos de conflicto es el retraso en las ministraciones del recurso FAEB a la entidad. La mayoría de las ocasiones, este desfase tiene como consecuencia el retraso en la implementación de los programas presupuestarios, así como la utilización de recursos de ejercicios fiscales anteriores o incluso en la generación de deuda y/o retención de pagos al personal docente. A pesar de ello, un hallazgo interesante es que al menos en los dos ejercicios fiscales anteriores, el IEBEM ha recibido complementos al presupuesto derivado de las alzas salariales, lo cual sirve como ajuste en las ministraciones.
- **Costos de operación y costos unitarios.** Existe información limitada (prácticamente nula) sobre los costos de operación y los costos unitarios a considerarse en la implementación y operación de los programas presupuestarios. Estos costos no están contemplados al menos en la sección operativa de la planeación (muestra de ellos es que prácticamente no existe ningún indicador económico en la MIR).
- **Transparencia y Rendición de cuentas.** Aunque existen mecanismos de Transparencia y Rendición de cuentas, el problema de la accesibilidad a la información pública es un factor que interviene para que la información no sea de fácil acceso. Muestra de ello son las brechas e inconsistencias presentes en la información proporcionada de manera institucional contra la que se encuentra en los canales de acceso a la información del mismo IEBEM. Además de ello, la información disponible a través del canal de acceso a la información (portal electrónico) solo llega al año 2012, sin que el ejercicio 2011 pueda ser comparado.

#### 4) *Fase de Resultados*



En general, los mecanismos de presentación de los resultados de cada uno de los proyectos presupuestarios se encuentran ordenados y estructurados. Esto no significa que necesariamente disponibles para su consulta pública, lo cual resulta ser un gran área de oportunidad para la gestión del FAEB en la entidad. En este sentido, se identifican dos hallazgos relevantes:

- **Los mecanismos de involucramiento de otros actores en el diseño de la política educativa, y específicamente de los procesos de política pública relacionadas a la implementación del recurso FAEB existen, pero pueden ser mejorados.** Las escuelas de educación básica, media superior y normales tienen mecanismos de participación que pueden ser mejorados. De igual manera, tal como se utilizó en la elaboración del Plan Sectorial de Educación del Estado, puede recurrirse a más consultas y diagnósticos intra e inter sectoriales para conocer el status del objeto de política y ajustar la política educativa.
- **La medición de impacto en todos los indicadores y programas presupuestarios puede ser fortalecida.** La mayor parte de los indicadores utilizados por los programas presupuestarios son de eficiencia y eficacia que cumple con su propósito, pero que no necesariamente reflejan la sostenibilidad del programa mismo o de la política educativa en general. La complejidad en la elaboración de indicadores de impacto requiere pensar el modo en que las variables involucradas pueden jugar un papel más activo en el trazo del camino a seguir, usando elementos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo.

## **Recomendaciones**

Como ya hemos señalado, la presente evaluación se ha realizado con base en la revisión de documentos de trabajo provistos por las UEG y actores clave de la política educativa del estado, así como en la recopilación de información de acceso público. En este sentido, se presentan las siguientes recomendaciones derivadas del análisis realizado.

### **Recomendaciones de carácter general al proceso de planeación estratégica**

- **Es necesario mejorar las estructuras de presentación y disponibilidad de la información. La ausencia de datos y/o falta de sistematización de los mismos**

opera como una fuerte restricción para el seguimiento y monitoreo de las acciones planificadas. La información debe ser accesible y de carácter público, y debe incluir elementos no solo relacionados a las matrices de planeación o de indicadores de resultados, sino también de las estructuras administrativas, líneas base, diagnósticos, estrategias, planes de política y esquemas participativos a desarrollar.

- **Se sugiere un mecanismo de seguimiento específico al recurso FAEB dentro de los mecanismos de planeación del IEBEM.** Si bien la coordinación y estructura administrativa del IEBEM funciona y ha cumplido con el mandato legal de llevar a cabo la implementación y seguimiento al recurso FAEB, uno de los principales problemas ubicados en todo el ciclo de planeación es que no siempre existe una clara separación entre el recurso FAEB y otros recursos complementarios, ya sean de otros ramos federales, programas o incluso recursos estatales. No obstante, existen en la MIR indicadores que permiten hacer dicha diferenciación. El mecanismo sugerido tendría como objeto conocer en donde y en qué porcentaje específico de cada programa presupuestario se está asignando recurso FAEB.

**Tabla 14. Tabla de hallazgos y Recomendaciones**

Hallazgo	Recomendación
<b>Fase de Diseño y Planeación Estratégica</b>	
<p>Falta de sistematización de la información que facilite la construcción de una MML para el Fondo, con su respectiva MIR para evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos en el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Elaborar una MIR específica para el FAEB, más allá de la estructura programática del IEBEM y el sector educativo. Sin duda el IEBEM y el resto de los programas presupuestarios son el modelo de gestión presupuestal que determina los canales de implementación del FAEB, sin embargo las diferencias entre los mecanismos de reporte hacendarios (IGG y el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública). Como se propone en los anexos de esta</p>

	<p>evaluación, hay dos maneras de construir una MIR para el FAEB. La primera es siguiendo el modelo del Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública basado e Indicadores estratégicos relacionados al FAEB. Para ello, los Indicadores estratégicos deben tener un sustento en una matriz de indicador, y deben tener el acompañamiento de todos los elementos de la Metodología de Marco Lógico (formulas, variables y su explicación, medios de verificación, dimensión y líneas base). El segundo modo de construir la MIR es a través de un proceso de Matriz consolidada a partir de la Estructura programática del IEBEM, tal como se realiza y presenta de manera inicial en la sección de anexos.</p>
<p>El Plan Sectorial de Educación del Estado de Morelos está ausente de toda referencia del marco de planeación educativa y representa un eslabón débil en la cadena de planeación pues las UEG y el mismo IEBEM alinean la estructura programática directamente al Plan Estatal de Desarrollo y al Plan Nacional de Desarrollo.</p>	<p>Explicitar la alineación de todos los programas presupuestarios y en todos los niveles de la MML con el Plan Sectorial de Educación, después de los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo. El Plan Sectorial de Educación ya hace explícito un conjunto de objetivos y estrategias para la gestión de la política educativa del Estado, sin embargo esto no se refleja en los POAS, Informes de gestión gubernamental y oficios de alineación de la planeación del sector. El rol del Plan Sectorial es enlazar los objetivos macro de desarrollo del país y del estado con las dependencias y unidades educativas de Morelos, por ello su consideración en los marcos de planeación no puede estar ausente.</p>
<p>Las lógicas y narrativas de la</p>	<p>Se requiere hacer una revisión programa por</p>

<p>planeación del Fondo son poco claras. La lógica vertical y horizontal de la planeación analizadas no son claras y no necesariamente están vinculadas al recurso FAEB.</p>	<p>programa de ambas lógicas, de modo de hacer la lectura puntual y coherente de las lógicas de intervención, esto es: Si se hacen las actividades y se cumple el supuesto, entonces se logran los componentes; Si se logra cada componente y se cumple cada uno de los supuestos, entonces se alcanza el propósito; Si se alcanza el propósito y se cumple el supuesto, entonces contribuimos al fin; y Si contribuimos al fin y se cumple el supuesto de este nivel, entonces nuestro programa es sostenible.</p>
<p>El recurso FAEB aplicado en Morelos no cuenta con una Matriz de Indicadores en sí misma.</p>	<p>En este mismo sentido, se sugiere una mayor descentralización de la estadística de monitoreo y evaluación en el entramado educativo del Estado, y en donde el IEBEM no solo fortalezca sino que amplíe su función de coordinación. Se requiere que a mayor crecimiento de los procesos administrativos o de las mediciones requeridas, haya un proceso de análisis desregulatorio que permita hacer más eficiente y simplificada la gestión del recurso, así como su contabilidad.</p> <p>Se hace hincapié en la necesidad de la definición de indicadores que no sólo permitan medir la capacidad de gestión del IEBEM y las UEG, sino el impacto de las políticas definidas para el desarrollo educativo local. La construcción de indicadores cuantitativos requiere de procesos más complejos de elaboración y muestreo que los indicadores cuantitativos.</p>
<p>La estadística de verificación que</p>	<p>Se sugiere que las Matrices de Indicadores de cada</p>

<p>usan los programas presupuestarios para la elaboración de los POAS anuales y el reporte a los IGG no es clara.</p>	<p>programa presupuestario contengan los medios de verificación y las variables utilizadas para cada uno de sus indicadores. No basta con hacer referencia a un Programa o Informe de diagnóstico, sino que se requiere hacer referencia específica a las bases de datos, estadísticas, libros y archivos de los que se extrae la información (físico o electrónico).</p>
<p>Las líneas base para la medición requieren ajustes.</p>	<p>Toda medición, requiere partir de una línea de base para observar la evolución de los resultados que se van alcanzando, por lo cual es indispensable producir esa información a fin de continuar o modificar las acciones emprendidas.</p>
<p>No existe una apropiada sistematización de padrones de beneficiarios.</p>	<p>Se sugiere que el IEBEM realice un concentrado de padrones de beneficiarios, o al menos del listado de padrones de beneficiarios de programas federales complementarios, estatales, así como de los padrones que son utilizados como medios de verificación por parte de las dependencias y las UEGs. Este listado debe contener componentes fuertes en los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejor sistematización sobre los datos del magisterio en el Estado, con las reservas del alcance institucional del IEBEM</li> <li>• Una estadística manejable y accesible a las UEGs acerca de los logros académicos relacionada a la prueba ELACE español y matemáticas para primaria y secundaria, así como a nivel medio superior.</li> <li>• Eficiencia terminal. Se propone la creación de una base de datos común sobre esta</li> </ul>

	<p>variable, que sirva como insumo para el cálculo de indicadores si variaciones en el Estado.</p> <p>Se sugiere además que las UEGs mantengan informado al IEBEM de cambios y modificaciones en los padrones de beneficiarios y sus metodologías, utilizando los canales existentes para ello (por ejemplo, los informes trimestrales podrían incluir el estado de dichos padrones en la sección de comentarios)</p>
<b>Fase de Cobertura</b>	
<p>Tensión entre la determinación de población objetivo y población potencial.</p>	<p>Se sugiere afinar los conceptos relacionados a población objetivo, población universo, población de referencia y población no atendida. Cualquier mecanismo para la determinación de la población objetivo y la población potencial consideren a la población objetivo como el grupo de personas que tiene un problema específico, para lo cual el programa busca dotar a dicha población de medios para resolverlo. Alrededor del concepto de población objetivo, deben colocarse los conceptos de población de referencia (el universo de población), población potencial (con problema) y la población postergada (la no atendida a pesar de ser población potencial).</p>
<p>No hay claridad respecto a la población atendida.</p>	<p>Los indicadores estratégicos deben tener dos dimensiones de medición: una de porcentaje (refiriéndose a la proporción del universo de población atendido) y una en cifras absolutas, que dejen clara la cantidad de alumnos, docentes, escuelas, etc... que han sido atendidas. El objeto de</p>
<p>No hay una estrategia clara, pública, de los mecanismos que</p>	<p>dejen clara la cantidad de alumnos, docentes, escuelas, etc... que han sido atendidas. El objeto de</p>

<p>utilizan las UEGs para determinar su cobertura.</p>	<p>la desagregación es poder generar proporciones comparables con otros Estados de la República, y generar argumentos de negociación para la posible captación de nuevos fondos o recursos.</p>
<p>No hay indicadores de impacto.</p>	<p>Se sugiere ampliar la base de técnicas y herramientas de elaboración de Indicadores de Impacto, que puedan ser incorporados al cuerpo de indicadores estratégicos. La fundamentación de los indicadores de impacto tiene que ver con la modernización política de la toma de decisiones en materia educativa, además de que permiten valorar y verificar la pertinencia del ejercicio de medición respecto al contexto del Estado.</p>
<p>Aunque las UEGs reconocen el problema de medición, no es posible ajustar el indicador con facilidad debido a los procedimientos administrativos y de medición que ello implica.</p>	<p>En este sentido, la opinión y voz de las UEGs debe ser consultada con mayor frecuencia a través de los mecanismos de coordinación existentes. Una propuesta interesante fue la de incluir en la determinación de la población objetivo otros valores de referencia, como por ejemplo la movilidad de los estudiantes, la mudanza, la escuela de preferencia y la demanda no atendida de servicios educativos.</p>
<p><b>Fase de Operación</b></p>	
<p>Inconsistencias en algunos indicadores.</p>	<p>Incluir el Indicador “Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas”</p> <p>Si se calcula una tasa de aprovechamiento, esta debe diferenciarse a nivel primaria y secundaria. Si se trata de hacer un Índice relacionado a la prueba</p>

	<p>ENLACE, se sugiere tomar un taller de métodos cuantitativos que permita valorar las fórmulas para ello, aunque se recomienda mantenerlos por separado.</p> <p>Incluir Indicadores de Reprobación en primaria</p> <p>Es necesario y urgente hacer pública la Matriz de Indicadores en la que está basado el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, dado que no es congruente con los Indicadores de gestión y estratégicos presentados en el POA.</p>
Indicadores de números absolutos	Se sugiere minimizar el uso de estos Indicadores a nivel Fin y Propósito, o al menos usarlos de manera complementaria. Estos indicadores funcionan mejor a nivel actividad institucional.
Exceso e Indicadores de fórmulas de porcentaje clásicas ( $A/B=C$ )	La fórmula de porcentaje es útil, pero no debe ser el grueso de medición de la política educativa del Estado. Se sugiere desarrollar indicadores mixtos, con componentes cualitativos y cuantitativos que no sólo expresen proporciones, sino por ejemplo desviaciones estándar de las medias de atención o tasas de crecimiento real
Incomparabilidad de los avances de las metas de los indicadores de la MIR 2013 en comparación con los ejercicios fiscales 2011 y 2013.	Se sugiere publicar información IGG relativa a los años 2011, 2012, 2013 y 2014, de modo de generar información comparable. Se sugiere también mejorar la calidad de la información presentada a través del canal de información pública, ya que no es legible.



<p>Normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales insuficientes.</p>	<p>Se sugiere que el IEBEM realice un catálogo por institución de las normas internas, políticas, acciones y/o estrategias de implementación según convenga y sea el caso. En este sentido, se puede retomar el Plan Sectorial de Desarrollo para generar una tabla de correspondencia entre las actividades y estrategias de sus objetivos con cada dependencia.</p>
<p>Estructuras organizacionales.</p>	<p>Se sugiere que el IEBEM cuente con una base de estructuras organizacionales que facilite el análisis comparativo, así como el análisis de la canalización del recurso en la entidad.</p>
<p>Costos de operación y costos unitarios.</p>	<p>Se sugiere incluir información de costos en los diagnósticos y en los Informes de Gestión Gubernamental, específicamente en tres áreas clave: Nómina magisterial, escuelas beneficiadas con programas mixtos (escuelas de calidad por ejemplo) y se propone un Indicador que mida el monto FAEB invertido por alumno en la Entidad, diferenciado por nivel educativo y género.</p>
<p>Transparencia y Rendición de cuentas.</p>	<p>Se sugiere mejorar el portal de transparencia del IEBEM, así como subir información complementaria a la existente (padrones de beneficiarios y estructuras administrativas), así como generar una base más amplia de información hacia 2011. Un apartado sobre las metas específicas y la estructura programática es igualmente deseable.</p>
<p><b>Fase de resultados</b></p>	
<p>Los mecanismos de involucramiento de otros actores en el diseño de la política educativa, y</p>	<p>Ampliar los canales de comunicación con Sociedad Civil (evaluaciones e intervenciones externas), academia (diagnósticos y paneles de discusión sobre</p>

<p>específicamente de los procesos de política pública relacionadas a la implementación del recurso FAEB existen, pero pueden ser mejorados.</p>	<p>la calidad educativa en el Estado), así como otros actores clave en el sector educativo: padres de familia, asociaciones vecinales, magisterio, entre otros.</p> <p>Es relevante también que el IEBEM, en su calidad de Instituto, realice más investigación sobre el comportamiento del FAEB en la entidad, así como su relación con otros Fondos del Ramo 33 y Ramo 11. También puede considerarse un mayor acercamiento con las autoridades relacionadas a las pruebas ENLACE y PISA (CONEVAL, OCDE México).</p>
<p>Medición de impacto insuficiente</p>	<p>La mayor parte de los Indicadores a nivel fin y propósito de los programas son indicadores de eficiencia y eficacia, pero poca consideración se hace de indicadores de impacto. Incluso la ausencia de diagnósticos públicos permite suponer que no se tiene un conocimiento preciso del contexto educativo para la implementación del recurso. A efectos de evitar el incrementalismo en la política educativa del estado, es necesario medir el impacto y generar mecanismos de planeación que no sólo den la opción de hacer ajustes, sino que estén orientados a la transformación y no al mantenimiento del status quo.</p>

**Fuente.** Elaboración propia

Como ya se ha señalado, dada la carencia de información al momento realización de esta evaluación no resulta posible medir resultados para cada programa presupuestario e incluso para indicadores estratégicos. Dicha circunstancia debe formar parte de un futuro ejercicio a articular con el Estado de Morelos donde se redefinan los objetivos en función del impacto real que se quiere generar y donde se evalúe la coherencia o el aporte de cada acción de los programas al logro del objetivo estratégico rector de la política educativa.

## Referencias

- Amador, J. (2008). Fiscalización y evaluación del gasto público descentralizado en México. Centro de estudios sociales y de opinión pública. Documento de trabajo número 47.
- Avendaño, E. (2012), Evaluación del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB). UNAM, Revista Economía, vol. 9 núm 26.
- Braña, F. (2006). Descentralización y eficiencia, los límites del Federalismo económico. *Mediterráneo económico*. Obtenido el 4 de Julio de 2014 desde <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/10/10-145.pdf>
- Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación (2012). Comentarios a los informes del Resultado de las Auditorías practicadas por la ASF al FAEB y al FAETA.
- CONEVAL (2012). Informe de Pobreza en México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). “Modelo de términos de Referencia para la Evaluación de Consistencias y Resultados”, en *Normatividad para los Programas Federales*.
- Fierro C., Tapia G. y Rojo F. (2009), Implementación de políticas educativas: México. Descentralización educativa en México: un recuento analítico, OCDE, México.
- IEBEM. Anteproyecto del Plan Sectorial de Educación 2013-2018 del Estado de Morelos. Disponible en [http://proectoscemer.morelos.gob.mx/docs/anteproyectos/11062014\\_15\\_anteproyectos54590.pdf](http://proectoscemer.morelos.gob.mx/docs/anteproyectos/11062014_15_anteproyectos54590.pdf)
- IEBEM, Detalle del Registro Trimestral de Recurso al cuarto trimestre de 2013. Disponible en: [http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo\\_Auxiliar/IEBEM/oca1/2013/desgloce/Rec\\_a\\_nivel:fondo\\_4to\\_trim\\_2013.pdf](http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo_Auxiliar/IEBEM/oca1/2013/desgloce/Rec_a_nivel:fondo_4to_trim_2013.pdf)

IEBEM. Metas Del IEBEM. Programa Operativo Anual en vinculación con el Plan Estatal De Desarrollo. OCA21.- descripción general del IEBEM.

IEBEM. Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública 2011-2013.

IGG-1/Primer a cuarto trimestre 2011. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación de Desempeño

IGG-1/Primer a cuarto trimestre 2012. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación de Desempeño

IGG-1/Primer a cuarto trimestre 2013. Gobierno del Estado de Morelos. Sistema de Evaluación de Desempeño

El Economista. “México, el que más gasta en educación de la OCDE”, México, 13 de septiembre de 2011. Nota disponible en <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/09/13/mexico-que-mas-gasta-educacion-ocde>

INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda

INEGI (2011). Panorama sociodemográfico de Morelos.

Messina, G (2008), “Análisis comparado sobre experiencias de descentralización y gestión educativa municipal” en: Didrikson, A. y M. Ulloa (Coord.), *Descentralización y reforma educativa en la Ciudad de México*, Secretaría de Educación del Gobierno del Distrito Federal, México.

OCDE (2012), PISA 2012 *Results in focus. What 15-years-old know and what they can do with what they know*. París. Disponible en <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012.results-overview.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Education at a Glance 2013*. OCDE, París. Disponible en <http://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011).  
Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. UNESCO, Paris

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2009 y 2012),  
Perspectivas Económicas para América Latina

Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018.

<http://transparenciamorelos.mx/sites/default/files/PED2013-2018-5.pdf>

Plan Sectorial de Educación Federal (PSE) 2013-2018

Primer Informe de Gobierno 2012-2013.

[transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo\\_Auxiliar/UPEMOR/oja5/1NF\\_OME\\_low.pdf](http://transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo_Auxiliar/UPEMOR/oja5/1NF_OME_low.pdf)

Prud'homme, R. (2001). Evaluación de la descentralización en Bolivia. BID.

Secretaría de Educación Pública (2013), Resultados históricos 2006-2013 3ro, 4to, 5to y 6to de primaria, 1ero, 2do y 3ero de secundaria. Español, Matemáticas y Formación Cívica y Ética. Morelos. Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Presupuesto de Egresos de la Federación

Villanueva Sánchez, P. (2009). Impacto de la descentralización de la educación básica y normal en México sobre el gasto en nómina magisterial de los estados, 1999-2004. Economía mexicana, Nueva Época vol. XIX, núm. 2.

## **Sitios electrónicos**

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Sitio Oficial [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)

Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

Sitio Oficial [www.enlace.sep.gob.mx/ba](http://www.enlace.sep.gob.mx/ba)

Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos.

Sitio Oficial. <http://www.transparenciamorelos.mx/ocas/IEBEM>

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

Sitio Oficial [www.pnd.gob.mx](http://www.pnd.gob.mx)

Secretaría de Educación del Estado de Morelos.

Sitio Oficial [www.educacion.morelos.gob.mx](http://www.educacion.morelos.gob.mx)

Secretaría de Educación Pública Federal.

Sitio Oficial [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

Secretaría de Hacienda del Estado de Morelos.

Sitio Oficial [www.hacienda.morelos.gob.mx](http://www.hacienda.morelos.gob.mx)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sitio Oficial [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)

Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI)

Sitio Oficial <http://www.inegi.org.mx/>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Sitio Oficial <http://imco.org.mx/home/>

## **Leyes y otros ordenamientos jurídicos**

Decreto que crea el Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos. Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de Morelos.

Ley de Coordinación Fiscal. H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión

Ley de Educación del Estado de Morelos. Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de Morelos.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos. Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de Morelos.

Ley General de Hacienda del Estado de Morelos. Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de Morelos.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Morelos. Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de Morelos.



## **Anexos**

**Anexo 1. FAEB Comparativo tres años, Enero-Julio (2012-2014), Millones de pesos (Flujos Acumulados)**

Concepto	Millones de pesos			Crecimiento Real %		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>Total</b>	197,263.0	210,189.8	224,135.5	1.3	2.5	2.6
Aguascalientes	2,326.9	2,500.9	2,652.4	5.4	3.4	2.1
Baja California	5,981.6	6,302.1	6,649.9	2.7	1.3	1.6
Baja California Sur	1,580.6	1,670.2	2,012.0	-5.6	1.6	15.9
Campeche	2,127.7	2,175.0	2,267.4	0.7	-1.7	0.3
Coahuila	5,250.5	5,453.6	5,494.4	2.1	-0.1	-3.0
Colima	1,610.5	1,651.6	1,629.0	3.0	-1.4	-5.1
Chiapas	9,296.5	9,882.4	10,472.1	2.2	2.2	2.0
Chihuahua	5,466.6	5,857.8	6,170.7	0.9	3.1	1.4
Distrito Federal 1_/	17,656.7	18,055.9	19,355.2	7.6	-1.7	3.2
Durango	4,051.9	4,219.4	4,391.9	2.3	0.1	0.2
Guanajuato	7,824.1	8,731.9	9,333.2	2.0	7.3	2.9
Guerrero	8,063.1	8,655.1	10,514.7	-6.3	3.2	16.9
Hidalgo	5,566.2	5,904.0	5,910.8	0.4	2.0	-3.6
Jalisco	9,786.7	10,736.1	11,477.9	2.9	5.5	2.9
México	18,496.6	20,614.7	22,212.5	3.6	7.2	3.7
Michoacan	7,720.8	8,314.2	8,691.7	-11.7	3.6	0.6
<b>Morelos</b>	<b>3,175.2</b>	<b>3,292.6</b>	<b>3,427.7</b>	<b>-2.3</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.2</b>
Nayarit	2,699.2	2,637.9	2,751.0	6.0	-6.0	0.4
Nuevo León	6,289.2	6,867.0	7,329.1	3.0	5.0	2.7
Oaxaca	10,572.6	11,822.8	12,831.2	-5.3	7.5	4.5
Puebla	9,129.1	9,787.6	10,163.5	7.1	3.1	-0.1
Querétaro	2,772.9	3,004.7	3,176.5	-0.4	4.2	1.7
Quintana Roo	2,603.2	2,420.3	2,523.2	12.1	-10.6	0.3
San Luis Potosí	5,093.1	5,452.6	5,688.9	-3.1	3.0	0.4
Sinaloa	4,683.9	5,020.3	5,462.6	0.4	3.1	4.7
Sonora	4,549.9	5,093.3	5,708.0	-3.8	7.7	7.9
Tabasco	4,075.9	4,255.3	4,474.9	1.8	0.4	1.2
Tamaulipas	6,233.9	6,480.2	6,499.0	3.7	0.0	-3.5
Tlaxcala	2,236.3	2,415.1	2,532.5	-0.6	3.9	0.9
Veracruz	13,007.7	13,332.8	14,711.8	1.4	-1.4	6.2
Yucatán	3,429.1	3,531.2	3,713.9	4.6	-1.0	1.2
Zacatecas	3,904.6	4,051.1	3,905.9	8.7	-0.2	-7.2
No distribuible	0.0	0.0	0.0	n.s.	n.s.	n.s.

1\_/ Considera los recursos del Ramo 25 Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos.

**Nota:** Las sumas parciales y las variaciones pueden no coincidir debido al redondeo.

Las cifras son preliminares para 2014.

n.s.: no significativo.

n.a.: no aplica.

n.d.: no disponible.

-o-: mayor de 500 o menor de -500 por ciento.

Fuente: Dirección General Adjunta de Estadística de la Hacienda Pública. Unidad de Planeación Económica de la Hacienda Pública, SHCP.

## Anexo 2. Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)

Proyecto	Indicador	Dimensión	Fórmula	Descripción	Línea Base			
					2011	2012	2013	2014 (meta)
Educación elemental	Índice de cobertura en educación Preescolar	Eficiencia	Número de alumnos atendidos en Educación Preescolar/ Población total de 4 a 6 años CONAPO a mitad de año * 100	Este indicador mide la cobertura en educación preescolar	x	63.00%	65.10%	68.30%
	Índice de cobertura en educación Primaria	Eficiencia	Número de alumnos atendidos en Educación primaria/ Población total de 7 a 12 años CONAPO a mitad de año * 100	A valor mayor en el índice, mayor atención alumnas y alumnos en edad de 6 a 12 años que reciben educación Primaria	x	95.60%	96.40%	97.20%
	Índice de eficiencia terminal en educación Primaria	Eficiencia	Número de alumnos egresados en 6° de primaria/total/ población total de 15 años del inicio del ciclo escolar a informar * 100	Este indicador mide el porcentaje de alumnos que concluyeron su educación primaria	94.20%	95%	98.10%	98.40%
	Porcentaje de resultados Satisfactorios en ENLACE MATEMATICAS en educación Primaria.	Eficiencia	Alumnos de educación primaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas en el año 2014 / Total de alumnos de educación primaria evaluados en la prueba ENLACE de matemáticas en el año 2014	A mayor valor en el índice de logro educativo mejores los resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Matemáticas	x	46.50%	48.90%	52.90%
	Porcentaje de resultados Satisfactorios en ENLACE ESPAÑOL en educación primaria.	Eficiencia	Alumnos de educación primaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español en el año 2014 / Total de alumnos de educación primaria evaluados en la prueba ENLACE de español en el año 2014	A mayor valor en el índice de logro educativo mejores los resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Español	x	43.30%	47.20%	50.40%
	Aprovechamiento académico en primaria	Eficiencia	Suma de calificación promedio de los egresados / total de alumnos egresados	A mayor valor en el índice de logro educativo mejores los resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Matemáticas, Español y Geografía.	x	84.00%	85.00%	86.00%
	Porcentaje de absorción en Primaria	Eficiencia	Alumnos egresados del 3er grado de preescolar en el ciclo 2012-2013 / número de alumnos inscritos a 1° de primaria 2013-2014	Este indicador mide el porcentaje de alumnos captados en educación primaria	x	100.00%	100.00%	100.00%
	Porcentaje de Recursos Aplicados en Preescolar	Eficiencia	Recursos destinados a educación preescolar en el año / Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año * 100	Este indicador mide los recursos destinados a educación preescolar.	x	14.50%	14.10%	14.10%
	Porcentaje de Recursos Aplicados en Primaria	Eficiencia	Recursos destinados a educación primaria en el año / Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año * 100	Este indicador mide los recursos destinados a educación primaria	x	39.80%	39.90%	39.90%

<b>Educación Media y Normal</b>	Índice de cobertura en educación secundaria	Eficiencia	Número de alumnos atendidos en Educación Secundaria/ Población total de 12 a 14 años CONAPO a mitad de año * 100	Este indicador mide la atención alumnas y alumnos en edad de 12 a 15 años que reciben educación secundaria en sus modalidades general, técnica o telesecundaria	88.10%	87.00%	88.50%	89.50%
	Eficiencia terminal de educación secundaria	Eficiencia	Número de alumnos acreditados en educación secundaria general, técnica, telesecundaria / total de población CONAPO de 15 años de edad * 100	Este indicador mide el porcentaje de alumnos en edad de 15 años que concluyen su secundaria en los subsistemas educativos de: Secundaria General, Secundaria Técnica y Telesecundaria.	85.10%	85.20%	88.20%	89.50%
	Resultados Satisfactorios en ENLACE MATEMÁTICAS en educación secundaria.	Eficiencia	Alumnos de educación primaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas en el año 2014 / Total de alumnos de educación primaria evaluados en la prueba ENLACE de matemáticas en el año 2014	Este indicador mide los mejores resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Matemáticas.	x	18.50%	19.00%	21.10%
	Resultados Satisfactorios en ENLACE ESPAÑOL en educación secundaria.	Eficiencia	Alumnos de educación primaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español en el año 2014 / Total de alumnos de educación primaria evaluados en la prueba ENLACE de español en el año 2014	Este indicador mide los mejores los mejores resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Español	x	17.6%	18.40%	19.70%
	Aprovechamiento académico en secundaria	Eficiencia	Suma de calificación promedio de los egresados / total de alumnos egresados	Este indicador mide los mejores resultados de puntajes obtenidos en la prueba ENLACE en educación primaria general, e indígena; en las materias evaluadas de Matemáticas, Español y Geografía.	x	83.00%	84.00%	85.00%
	Porcentaje de Recursos Aplicados en Secundaria	Eficiencia	Recursos destinados a educación secundaria en el año / Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año * 100	Este indicador mide los recursos destinados a educación secundaria.	x	44.10%	44.10%	44.20%
	Reprobación en Secundaria	Eficiencia	Alumnos que cursan el 3er año de Secundaria / Total de Alumnos de Educación Secundaria.	Este indicador mide el porcentaje de alumnos no promovidos en el ciclo escolar	x	15.30%	18.80%	12.90%
	Absorción en Secundaria	Eficiencia	Alumnos egresados del 6to. grado de primaria en el ciclo 2012-2013 / número de alumnos inscritos a 1° de secundaria 2013-2014	Este indicador mide el porcentaje de absorción en secundaria	x	99.40%	99.50%	99.6%
<b>Universidad Pedagógica Nacional</b>	Porcentaje de Docentes atendidos en Educación Superior Pedagógica	Eficiencia	Número de alumnos inscritos/ Número de alumnos atendidos*100	Este indicador mide la atención a docentes en educación pedagógica en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).	100%	100%	100%	100%

<b>Desarrollo Educativo</b>	Índice de docentes capacitados en Centro de Maestros	Calidad	Número de docentes capacitados / Número de docentes en plantilla del IEBEM * 100	Este indicador mide el porcentaje de docentes capacitados en Centros de Maestros	100%	100%	100%	100%
	Número de talleres y cursos de promoción cultural	Calidad	Número de Talleres y cursos culturales realizados	Este indicador mide el número de talleres y cursos de promoción cultural	120	120	120	120
	Porcentaje de Consejos Escolares de participación social integrados	Eficacia	Número de consejos instalados / Número de consejos programados * 100	Este indicador mide el porcentaje de consejos escolares de participación social integrados	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de recursos aplicados en formación docente	Eficiencia	Recursos destinados a formación docente en el año / Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año * 100	Este indicador mide el porcentaje de recursos aplicados en formación docente	x	1.70%	1.90%	1.90%
<b>Administración de la instancia educativa</b>	Servicios administrativos operando	Eficacia	Número de servicios en operación	Mide la cantidad de atención en servicios administrativos apoyo a la educación básica.	25	25	25	25
	Estudios de factibilidad realizados	Calidad	Número de estudios de factibilidad realizados	Este indicador mide el número de estudios de factibilidad realizados	120	120	120	120
	Libros de texto gratuitos distribuidos en el Estado	Eficiencia	Número de libros distribuidos en el Estado	Este indicador mide la cantidad de libros distribuidos en el estado.	3,452,686	3,452,800	3,324,858	3,324,858
	Personas remuneradas por el Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos	Eficacia	Número de personas remuneradas por el IEBEM	Este indicador mide el número de personas remuneradas por el Instituto de la Educación Básica	19,250	19,450	20,422	20,450
<b>Proyectos Educativos</b>	Programas estratégicos en operación	Eficacia	Número de programas en operación	A mayor número de programas mejor eficiencia en la distribución de los recursos para el logro de las metas estratégicas	15	15	8	8
<b>Infraestructura Educativa</b>	Planteles educativos y unidades administrativas demandantes de equipamiento	Eficacia	Número de planteles y unidades administrativas beneficiadas con equipamiento	Este indicador mide la cobertura de planteles educativos y unidades administrativas que requieren equipamiento	200	250	250	250
	Número de espacios educativos intervenidos en su infraestructura física	Eficacia	Número de planteles y unidades administrativas beneficiadas con equipamiento	Este indicador mide el número de espacios educativos intervenidos en su infraestructura física	0	0	87	163
	Número de centros de desarrollo infantil recibido para operar	Eficacia	Numero de planteles de Desarrollo Infantil	Este indicador mide el número de centros de desarrollo infantil recibidos para operar	0	0	1	1
<b>Remuneraciones personal estatal</b>	Personas remunerados al personal estatal	Eficacia	Numero de personas que recibieron remuneraciones salarial o de prestaciones	Este indicador mide el número de personas remuneradas del sector educativo en Morelos	747	747	747	747
	Centro de Maestros Operando	Eficiencia	Numero de centro de maestros en operación	Este indicador mide el número de centro de maestros operando	6	6	6	6

<b>Becas económicas estatales</b>	Becas económicas otorgadas	Eficacia	Numero de becas otorgadas a hijos de trabajadores del IEBEM	Este indicador mide el número de apoyos otorgados a hijos de trabajadores del IEBEM, que estudia en escuelas públicas su educación básica, media y superior.	2,365	2,365	2,365	1,814
<b>Proyectos Estatales Adicionales</b>	Fideicomiso operando	Calidad	Numero de fideicomisos en operación	Este indicador mide la cantidad de fideicomisos operando	2	2	2	2
<b>Equipamiento Escolar Estatal</b>	Planteles educativos beneficiados con mobiliario	Calidad	Número de planteles educativos dotados con mobiliario	Este indicador mide el número de planteles educativos dotados con mobiliario escolar	180	180	180	180
<b>Apoyos solidario</b>	Libro de texto gratuito adquirido	Eficiencia	Número de Libros de Texto Gratuito adquiridos	Este indicador mide la cantidad de libros gratuitos adquiridos	99,694	100,000	100,000	N/A
	Alumno beneficiado con paquetes de útiles escolares	Eficacia	Número de alumnos inscritos en el ciclo escolar	Este indicador mide el número de alumnos de escuelas públicas de preescolar, primaria y secundaria que reciben un paquete de útiles escolares.	x	345,000	347,000	347,000
	Cobertura de cuotas escolares por el estado	Eficiencia	Número de beneficiarios con cuota escolar / Número Total de cuotas escolares requeridas * 100	Este indicador mide la cobertura de cuotas escolares en el Estado de Morelos	x	x	100%	100%
<b>Apoyos Federales</b>	Programas adicionales operando	Eficacia	Número de Programas adicionales en operación	Este indicador mide la cantidad de programas adicionales operando.	13	13	13	13
	Porcentaje de crecimiento de las escuelas de tiempo completo	Calidad	Numero de escuelas incorporadas al programa escuelas de tiempo completo	A mayor número de indicador, mayor cantidad de escuelas que presentan su plan de transformación y se incorporan al programa	0	0	18.40%	15.50%
	Tasa de crecimiento de la enseñanza del idioma inglés en educación primaria	Calidad	Numero de escuelas incorporadas al programa escuelas de tiempo completo	Este indicador refleja la tasa de crecimiento de la enseñanza del idioma ingles en educación primaria	0	0	18.40%	15.50%
	Número alumnos beneficiados con becas Salario en educación Secundaria	Eficacia	Número de alumnos beneficiados con Beca Salario	A mayor número de Becas Salario mayor retención escolar en Educación Secundaria	0	0	23,538	23,538
<b>Seguridad en Red Interinstitucional</b>	Número de convenios de colaboración de organizaciones no gubernamentales	Calidad	Número de dependencias no gubernamentales que colaboran en especie o económicamente en acciones de asistencia educativa	Este indicador mide la cantidad de convenios de colaboración suscritos con organizaciones no Gubernamentales	0	0	1	1
<b>Coparticipación estatal al FAEB</b>	Personal federalizado con apoyo de prestaciones estatales	Eficacia	Número de personas federales que reciben prestaciones estatales	Este indicador mide el número de personal federalizado que recibe apoyo de prestaciones estatales.	19,250	19,450	20,422	20,450
<b>Complemento Estatal Normales, CAM y UPN</b>	Personal de la UPN con apoyo estatal	Eficiencia	Número de persona con prestación económica estatal	Este indicador mide el número de personas de la UPN con prestación estatal	96	96	96	96

<b>Ayuda a jubilados federalizados</b>	Personal Jubilado de educación básica con apoyo económico	Eficiencia	Número de personas de educación Básica jubilados	Este indicador mide el número de personas jubiladas de educación básica con apoyo económico	x	x	9,200	9,200
<b>Apoyo a SEMS</b>	Personas remuneradas del SEMS	Eficacia	Número de personas que reciben gratificación de fin de año y bono del día del maestro	Este indicador mide el número de personas remuneradas del SEMS	3,000	3,000	3,845	3,845



### Anexo 3. Matriz de Indicadores para Resultados: Indicadores Estratégicos

INDICADORES ENFOCADOS EN LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS							
FONDO DE APORTACIONES PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA							
ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018							
VI.3 MÉXICO CON EDUCACIÓN INTEGRAL							
OBJETIVO 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad							
OBJETIVO 3.2 Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo.							
PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2013-2018							
OBJETIVO 1 Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población							
OBJETIVO 2 Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México							
OBJETIVO 3 Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa							
	Objetivo	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Método de cálculo	Medios de verificación
<b>Fin</b>	Contribuir a mejorar el logro académico en la educación básica mediante la prestación de servicios de la educación primaria y secundaria en todas sus vertientes de atención	Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español	Eficacia	Anual	Porcentaje	Alumnos de educación primaria y secundaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español en el año N / Total de Alumnos de educación primaria y secundaria evaluados en la prueba ENLACE de español en el año N) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM
		Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al	Eficacia	Anual	Porcentaje	Alumnos de educación primaria y secundaria que obtienen calificación de logro académico al menos elemental en la prueba	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM

		menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas				ENLACE de matemáticas en el año N / Total de Alumnos de educación primaria y secundaria evaluados en la prueba ENLACE de matemáticas en el año N) X 100	
<b>Propósito</b>	Los niños y niñas tienen acceso a los servicios de educación básica y completan sus estudios	Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)	Eficacia	Anual	Porcentaje	(Número de alumnos egresados de la educación primaria y secundaria de escuelas apoyadas por FAEB en el ciclo escolar N / Alumnos de nuevo ingreso a primer grado de primaria y secundaria en escuelas apoyadas por FAEB) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM
<b>Componente</b>	Servicios educativos en educación básica proporcionados por escuelas apoyadas por FAEB	Índice de cobertura de la educación básica en escuelas apoyadas por FAEB	Eficacia	Anual	Porcentaje	(Número de alumnos registrados en escuelas apoyadas por FAEB en el ciclo escolar del año N / Población de 3 a 14 años de edad en el año N) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM
<b>Actividad</b>	Recursos del FAEB en educación preescolar. (En todas las vertientes de atención).	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación preescolar	Eficacia	Anual	Porcentaje	(Recursos destinados a educación preescolar en el año N / Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año N) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM
	Recursos del FAEB en educación primaria. (En todas las vertientes de atención).	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación primaria	Eficacia	Anual	Porcentaje	(Recursos destinados a educación primaria en el año N/ Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año N) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM

	Recursos del FAEB en educación secundaria.(En todas las vertientes de atención).	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación secundaria	Eficacia	Anual	Porcentaje	(Recursos destinados a educación secundaria en el año N/ Total de recursos del FAEB asignados a la entidad federativa en el año N) X 100	Dirección General de Programación y Presupuesto "A".IEBEM
--	--	---	----------	-------	------------	--	---

**Fuente.** Elaboración propia con base en el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública disponible en el portal de transparencia del IEBEM para el cuarto trimestre 2013

## Anexo 4. Tabla Comparativa de Catálogos Presupuestarios IEBEM 2011-2013

### Comparativo de Catálogos Presupuestarios

2011	2012	2013
Prestaciones establecidas por condiciones generales de trabajo	Prestaciones establecidas por condiciones generales de trabajo	Educación elemental
Educación para adultos	Educación para adultos	Educación para Adultos
Educación Indígena	Educación Indígena	Educación Indígena
Educación inicial	Educación Inicial	Educación Inicial
Educación especial	Educación especial	Educación Especial
Educación preescolar	Educación preescolar	Educación Preescolar
Educación primaria	Educación primaria	Educación Primaria
Apoyo técnico en Primarias	Apoyo técnico en Primarias	Apoyo Técnico en Primarias
Educación física	Educación física	Educación Física
Educación media y normal	Educación media y normal	Educación Media y Normal
Educación secundaria general	Educación secundaria general	Educación Secundaria General
Educación secundaria técnica	Educación secundaria técnica	Educación Secundaria Técnica
Educación telesecundaria	Educación telesecundaria	Educación Telesecundaria
Educación normal	Educación normal	Educación Normal
Universidad Pedagógica Nacional	Universidad Pedagógica Nacional	Universidad Pedagógica Nacional
Desarrollo educativo	Desarrollo educativo	Desarrollo Educativo
Mejoramiento profesional del magisterio	Mejoramiento profesional del magisterio	Mejoramiento Profesional del Magisterio
Tecnología educativa	Tecnología educativa	Tecnología Educativa
Gestión escolar	Gestión escolar	Gestión Escolar
Ver bien para aprender mejor	Ver bien para aprender mejor	Ver Bien para Aprender Mejor
Arte y cultura	Arte y cultura	Arte y Cultura
Participación Social	Participación Social	Participación Social
Lectura	Lectura	Lectura
Desarrollo humano	Desarrollo humano	Desarrollo Humano

Servicios Regionales Yauatepec	Servicios Regionales Yauatepec	Servicios Regionales Yauatepec
Investigación y actualización magisteria	Investigación y actualización magisteria	Investigación y Actualización Magisterial
Actualización magisterial	Actualización magisterial	Actualización Magisterial
Proyectos educativos	Proyectos educativos	Proyectos Educativos
Personal y Relaciones Laborales	Personal y Relaciones Laborales	Personal y Relaciones Laborales
Carrera Magisterial	Carrera Magisterial	Carrera Magisterial
Base de Datos Carrera Magisterial	Base de Datos Carrera Magisterial	Base de Datos Carrera Magisterial
Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo	Selección, Capacitación y Desarrollo
Selección y trámites de personal	Selección y trámites de personal	Trámites de personal
Pagos	Pagos	Pagos
Control de personal	Control de personal	Control de Personal
Administración central	Administración central	Administración Central
Suministros y servicios	Suministros y servicios	Servicios Generales
Informática	Informática	Informática
Servicios de cómputo	Servicios de cómputo	Servicios de Cómputo
Ingeniería de sistemas	Ingeniería de sistemas	Ingeniería de Sistemas
Finanzas	Finanzas	Finanzas
Afectación presupuestal	Afectación presupuestal	Afectación Presupuestal
Tesorería	Tesorería	Tesorería
Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad
Servicios regionales Cuernavaca	Servicios regionales Cuernavaca	Servicios Regionales Cuernavaca
Servicios Regionales Alpuyeca	Servicios Regionales Alpuyeca	Servicios Regionales Alpuyeca
Servicios Regionales Cuautla	Servicios Regionales Cuautla	Servicios Regionales Cuautla
Servicios Regionales Jojutla	Servicios Regionales Jojutla	Servicios Regionales Jojutla
Servicios Regionales Jonacatepec	Servicios Regionales Jonacatepec	Servicios Regionales Jonacatepec

Planeación educativa	Planeación educativa	Planeación Educativa
Becas educación básica	Becas educación básica	Becas Educación Básica
Infraestructura educativa	Infraestructura educativa	Infraestructura Educativa
Binacional de Educacion Migrante	Binacional de Educacion Migrante	Binacional de Educación Migrante
Programación	Programación	Programación
Evaluación Educativa	Evaluación Educativa	Evaluación Educativa
Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
Estudios y proyectos	Estudios y proyectos	Estudios y Proyectos
Control escolar	Control escolar	Control Escolar
Estadística	Estadística	Estadística
Registro y certificación	Registro y certificación	Registro y Certificación
Jurídico	Jurídico	Jurídico
EDUCATEL-IMIPE	EDUCATEL-IMIPE	EDUCATEL-IMIPE
Asuntos Jurídico Contenciosos	Asuntos Jurídico Contenciosos	Asuntos Jurídico Contenciosos
Legislación, Normatividad y Asuntos Laborales	Legislación, Normatividad y Asuntos Laborales	Legislación, Normatividad y Asuntos Laborales
Rector	Rector	Rector
Consejo estatal técnico de la educación	Consejo estatal técnico de la educación	Consejo Estatal Técnico de la Educación
Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Desarrollo Organizacional
Comunicación social	Comunicación social	Comunicación Social
Control interno	Control interno	Control Interno
Proyectos Estratégicos	Proyectos Estratégicos	Proyectos Estratégicos
Inversión Educativa	Inversión Educativa	Inversión Educativa
Remuneraciones al Personal Estatal	Remuneraciones al Personal Estatal	Remuneraciones al Personal Estatal
Programas Piloto	Programas Piloto	Programas Piloto
Centro de Maestros	Centro de Maestros	Centro de Maestros
Becas económicas	Becas económicas	Becas Económicas
Ingresos Propios	Ingresos Propios	Ingresos Propios
Libros de secundaria	Libros de secundaria	Libros de Secundaria
Tecnologías educativas (FOAPESMOR) Fideicomiso	Tecnologías educativas (FOAPESMOR) Fideicomiso	Tecnologías Educativas FOAPESMOR

Equipamiento escolar	Equipamiento escolar	Equipamiento Escolar
Carrera Magisterial Estatal	Carrera Magisterial Estatal	Carrera Magisterial Estatal
Educación Preescolar (Estatal)	Educación Preescolar (Estatal)	Educación Preescolar (Estatal)
Educación Primaria (Estatal)	Educación Primaria (Estatal)	Educación Primaria (Estatal)
Escuelas de Calidad (PEC-Morelos)	Escuelas de Calidad (PEC-Morelos)	Escuelas de Calidad (PEC-Morelos)
Fortalecimiento académico en UPN	Fortalecimiento académico en UPN	Útiles Escolares
TIC´s en tu escuela	Agentes Formadores elevando su autoestima	Jubilados Federalizados
Gestión escolar e institucional	Todos en la escuela aprenden	Cuotas Escolares
Fortalecimiento de la Comunidad Educativa	Sistema de Gestión de la calidad del IEBEM (SGC)	Programa de Gestión de la Calidad del IEBEM (SGC)
Todos en la escuela aprenden	Regionalización y digitalización	Programa de Servicios Básicos
Formación en competencias	Sistema de nómina	Programa de Servicios y Gastos de Vehículos
Escuela digna	Base Única de Datos (BUDA) y cableado de red	Programa Anual de Adquisiciones
Sistema de Gestión de la calidad del IEBEM (SGC)	Levantamiento de información de bienes inmuebles Educación Básica	Programa de Mantenimiento Preventivo
Regionalización y digitalización	Fortalecimiento a la comunidad educativa	Programa de Servicios Tecnológicos
Base Única de Datos (BUDA) y cableado de red	Útiles escolares	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
Nueva cultura laboral	Complemento PEC	Apoyos Adicionales Estatales
Transparencia y rendición de cuentas	Beneficios Fiscales SAT	Apoyos complementarios al FAEB
Equipamiento tecnológico	Apoyos Complementarios	Beneficios Fiscales SAT
Fortalecimiento a la comunidad educativa	Programa "Estímulo a la Calidad Docente"	Prog. Becas de Apoyo a la Educ. Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas
Cultura preventiva en las escuelas	Prog. Becas de Apoyo a la Educ.	Prog. de Educación Básica

	Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas	para Niños y Niñas de Familias Jornaleras Agrícolas Migrantes
Apoyos Solidarios	Prog. de Educación Básica para Niños y Niñas de Familias Jornaleras Agrícolas Migrantes	Programa Beca de Apoyo a la Práctica Intensiva y al Servicio Social (PROBAPISS)
Apoyos Complementarios	Progr. Asesor Técnico Pedagógico para la Atención Educ. a la diversidad social, lingüística	Progr. Asesor Técnico Pedagógico para la Atención Educ. a la diversidad social, lingüística y
Programa "Estímulos a la Calidad Docente"	Prog. del Sist. Nac. de Formación Continua y Superación Prof. de Maestros de Educ. Básica	Programa "Fortalecimiento de Actividades de la Educación Indígena"
Asignaturas Estatales en Educación Secundaria	Programa Nacional de Lectura	2013 127 04 F03 420 13 Prog. del Sist. Nac. de Formación Continua y Superación Prof. de Maestros de Educ. Básica en [...]
Remuneraciones Federales	Programa Escuelas de Calidad	Programa Nacional de Lectura
Apoyo a FAOPESMOR	Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa	Programa Escuelas de Calidad
-	Habilidades digitales para todos	Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa
-	Programa Estímulos a la Calidad Docente	Programa para el Fortalecimiento del Servicio de la Educación Telesecundaria
-	-	Programa Escuelas de



			Tiempo Completo
-	-		Programa de Escuela Segura
-	-		Habilidades Digitales para Todos
-	-		Programa Estímulos a la Calidad Docente
-	-		Programa Nacional de Inglés de Educación Básica (PNIEB).
-	-		Programa de la Reforma Curricular en Educación Básica Secundaria
-	-		Programa de la Reforma Curricular en Educación Básica Primaria
-	-		Programa de la Reforma Curricular en Educación Básica Preescolar
-	-		Programa "Escuela siempre Abierta"
-	-		Programa de Capacitación al Magisterio para Prevenir la Violencia hacia las Mujeres
-	-		Apoyo a la Participación de Alumnos Destacados en Eventos de Competencia Educativa [...]
-		Adquisiciones	Adquisiciones

**Fuente.** Elaboración propia con base en información proporcionada por el IEBEM para los años 2011,2012 y 2013

**Anexo 5. Avances y Cumplimiento de Metas Anuales de acuerdo al IGG-1  
proporcionado por el IEBEM\***

<b>Indicador**</b>	<b>2013**</b>	
	<b>Programado</b>	<b>Realizado</b>
<b>Índice de absorción en el nivel educativo de primaria</b>	107.95%	107.95%
<b>Índice de absorción en el nivel educativo de secundaria</b>	99.45%	99.45%
<b>Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de primaria</b>	97.8%	97.8%
<b>Índice de eficiencia terminal en el nivel educativo de secundaria</b>	86.84%	86.84%
<b>Índice de aprovechamiento académico en el nivel educativo de primaria</b>	98.9%	98.9%
<b>Índice de aprovechamiento académico en el nivel educativo de secundaria</b>	84.05%	84.05%
<b>Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de primaria</b>	86.40%	86.40%
<b>Porcentaje de alumnos con resultados satisfactorios en la prueba ENLACE en el nivel educativo de secundaria</b>	48.60%	48.60%
<b>Porcentaje de docentes atendidos en formación y actualización en educación básica</b>	100%	100%

\*Para efectos de comparación y debido a accesibilidad de la información, la matriz aquí presentada está basada en los reportes del IGG proporcionados por el IEBEM y NO en la información de acceso público a través del portal de transparencia de la institución (<http://www.transparenciamorelos.mx/ocas/IEBEM>), mismo que es referido en varias páginas de la sección de comentarios del POA 2014. No obstante, para efectos de la elaboración de la Matriz de Marco Lógico vigente para el FAEB Morelos, sí se toma el documento como referencia.

\*\* Para el análisis del año 2013 se utilizan los datos del IGG proporcionados por el IEBEM en copia digital, dado que el formato del cuarto trimestre disponible a través del portal de transparencia del Estado de Morelos-IEBEM presenta varias inconsistencias. El documento del cuarto trimestre fue solicitado a la dependencia sin obtener respuesta favorable.

**Avances y Cumplimiento de Metas Anuales de acuerdo al Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública disponible en el portal de transparencia del IEBEM**

Indicador	2013		
	Programado	Realizado	Avance %
<b>Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español</b>	72,800	70,467	96.80%
<b>Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas</b>	70,500	49,975	68.05%
<b>Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)</b>	29,282	26,913	91.91%
<b>Índice de cobertura de la educación básica en escuelas apoyadas por FAEB</b>	332,884	306,253	92.0%
<b>Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación preescolar</b>	226,181,543.03	226,181,543.03	100%
<b>Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación primaria</b>	519,370,221.00	519,370,221.00	100%
<b>Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación secundaria</b>	639,965,702.87	N/A	N/A

**Fuente.** Elaboración propia con base en el Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública disponible en el portal de transparencia del IEBEM para el cuarto trimestre 2013

**Anexo 6. Avance de las Metas de los Indicadores del FAEB Morelos (De acuerdo al Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública del Estado de Morelos)**

**Ejercicio Fiscal: 2013**

<b>INDICADOR DE FIN</b>			
Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b> Estatal	<b>Frecuencia de Medición:</b> Anual	<b>Dimensión:</b> Eficacia	<b>Tipo:</b> Estratégico

<b>Meta Programada</b>	
Anual: 72,800	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	72,800 70,467
Este indicador muestra diversas inconsistencias. La unidad de medida es porcentaje, sin embargo en la ficha técnica del mismo no se especifica qué unidad de medida se está considerando.	

<b>INDICADOR DE FIN</b>			
Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b> Estatal	<b>Frecuencia de Medición:</b> Anual	<b>Dimensión:</b> Eficacia	<b>Tipo:</b> Estratégico

<b>Meta Programada</b>
Anual: 70,500

<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	70,500 49,975
Este indicador muestra diversas inconsistencias. La unidad de medida es porcentaje, sin embargo en la ficha técnica del mismo no se especifica qué unidad de medida se está considerando.	

<b>INDICADOR DE PROPÓSITO</b>			
Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b> Estatal	<b>Tipo:</b> Estratégico	<b>Dimensión:</b> Eficacia	<b>Frecuencia de Medición:</b> Anual

<b>Meta Programada</b> Anual: 29,282	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	29,282 26,913
Este indicador muestra diversas inconsistencias. La unidad de medida es porcentaje, sin embargo en la ficha técnica del mismo no se especifica qué unidad de medida se está considerando.	

<b>INDICADOR DE COMPONENTE</b>			
Índice de cobertura de la educación básica en escuelas apoyadas por FAEB			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b>	<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia de Medición:</b>

Estatal	Estratégico	Eficacia	Anual
---------	-------------	----------	-------

<b>Meta Programada</b> Anual: 332,884	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	332,884 306,253
Este indicador muestra diversas inconsistencias. La unidad de medida es porcentaje, sin embargo en la ficha técnica del mismo no se especifica qué unidad de medida se está considerando, aunque se presumen montos ejercidos.	

<b>INDICADOR DE ACTIVIDAD</b>			
Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación preescolar			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b> Estatal	<b>Tipo:</b> Gestión	<b>Dimensión:</b> Eficiencia	<b>Frecuencia de Medición:</b> Anual

<b>Meta Programada</b> Anual: 226,181,543.03	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	226,181,543.03 226,181,543.03
Aunque el grado de cumplimiento de este indicador es de 100 por ciento, no queda claro que si la fórmula del mismo indica su expresión en porcentaje se muestren montos ejercidos. El cumplimiento reportado es del 100 por ciento.	

<b>INDICADOR DE ACTIVIDAD</b>			
Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación primaria			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b>	<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia de Medición:</b>
Estatal	Gestión	Eficiencia	Anual

<b>Meta Programada</b>	
Anual: 519,370,221.00	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	519,370,221.00 519,370,221.00
Aunque el grado de cumplimiento de este indicador es de 100 por ciento, no queda claro que si la fórmula del mismo indica su expresión en porcentaje se muestren montos ejercidos. El cumplimiento reportado es del 100 por ciento.	

<b>INDICADOR DE ACTIVIDAD</b>			
Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación secundaria			
<b>Unidad de Medida:</b> Porcentaje			
<b>Cobertura:</b>	<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia de Medición:</b>
Estatal	Gestión	Eficiencia	Anual

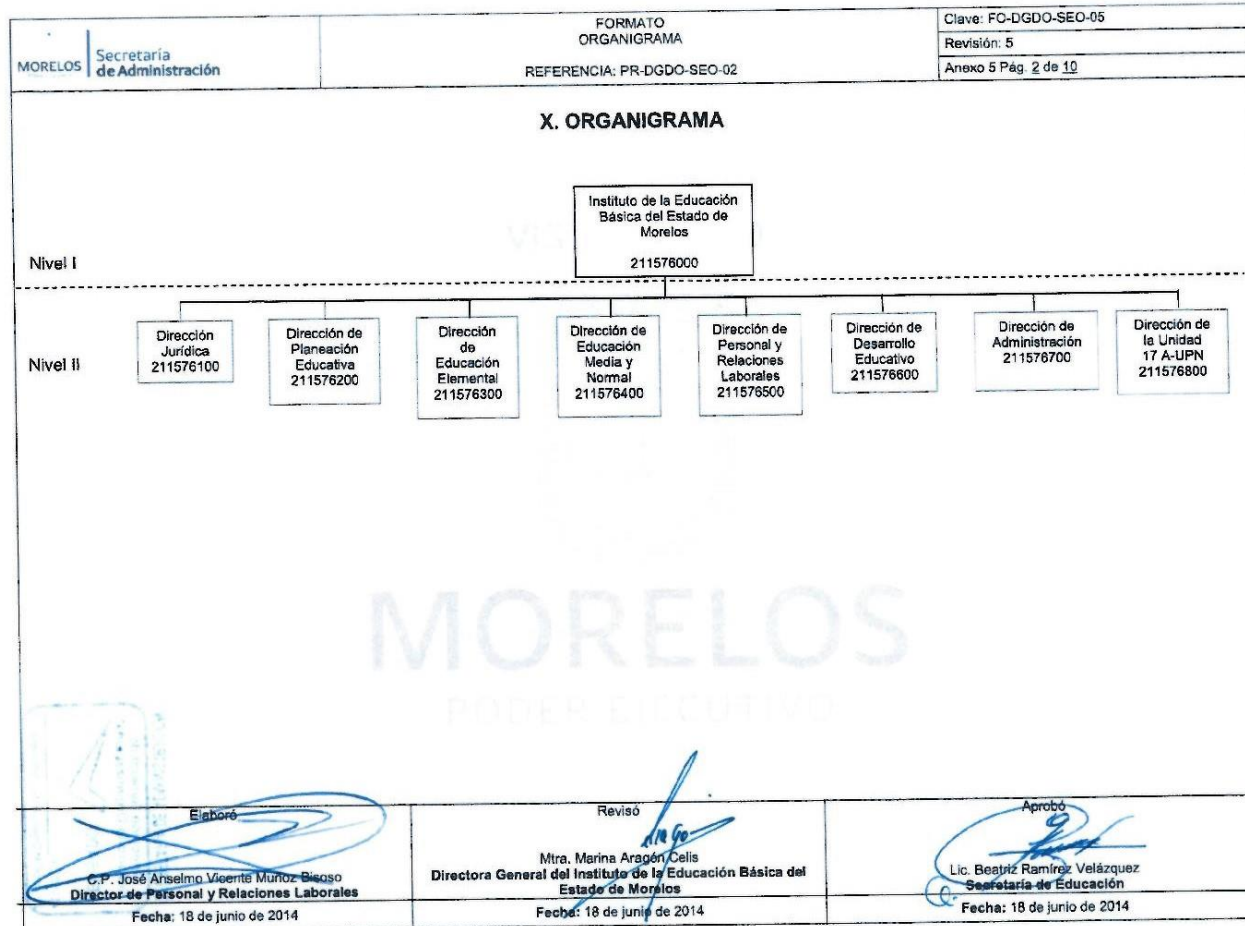
<b>Meta Programada</b>	
Anual: 519,370,221.00	
<b>Primer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Segundo Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Tercer Trimestre</b> Porcentaje Realizado	N/A N/A
<b>Cuarto Trimestre</b> Porcentaje Realizado	639,965,702.87 N/A
Se desconoce el dato de porcentaje de avance realizado ya que no se cuenta con información completa pertinente. No se reportó cumplimiento en este rubro.	

**Nota:** No es posible hacer un análisis de los avances de las metas de los indicadores de la MIR 2013 en comparación con los ejercicios fiscales 2011 y 2013, dado que la información 2011 no se encuentra disponible a través del portal de transparencia y la información proporcionada por el IEBEM es sólo la referente al IGG y es poco legible. Por otra parte la información de 2012 se refiere únicamente al avance de las metas respecto al IGG y no a la tabla de Indicadores estratégicos utilizada en el año 2013.

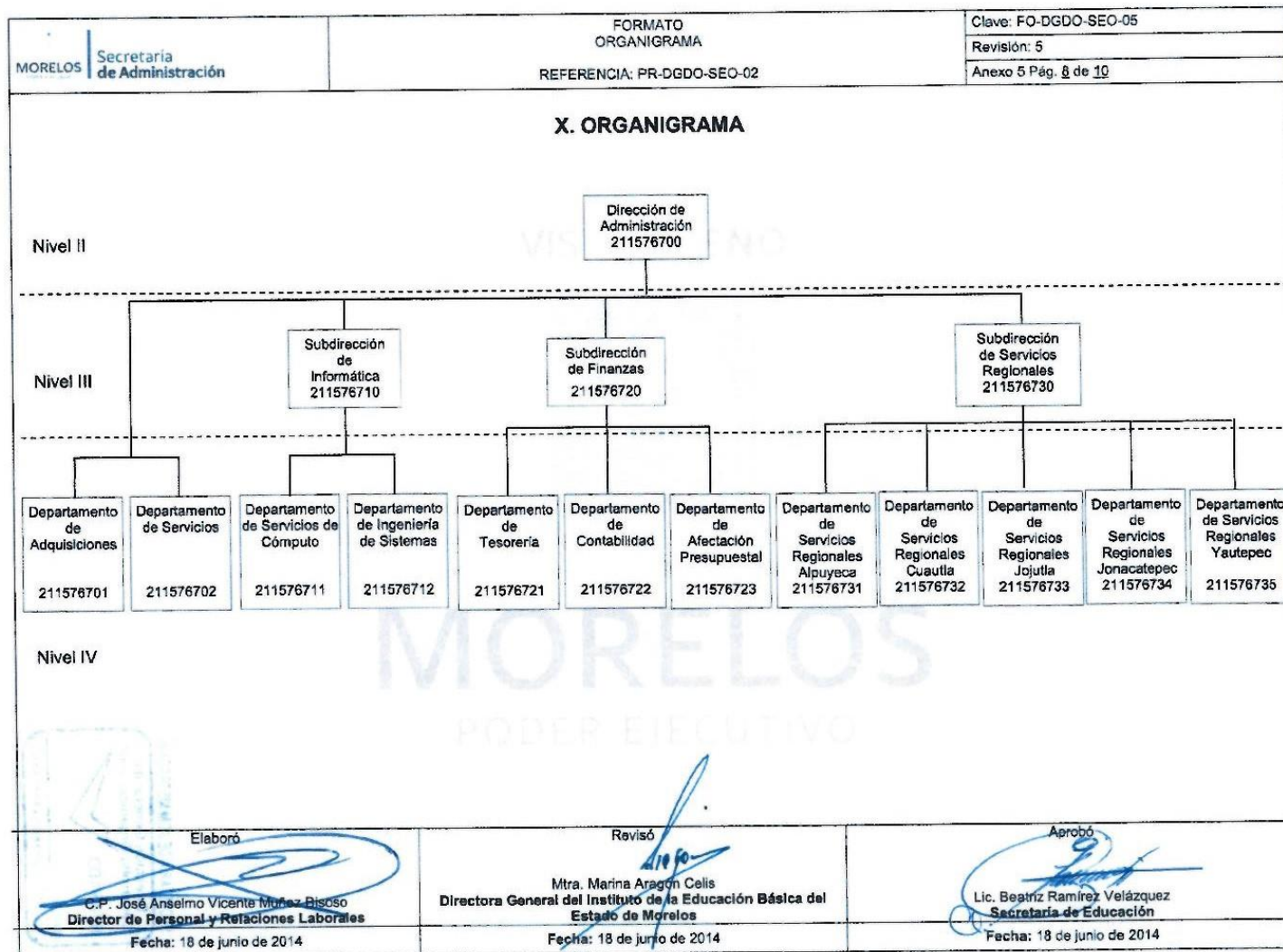


## Anexo 7. Organigramas

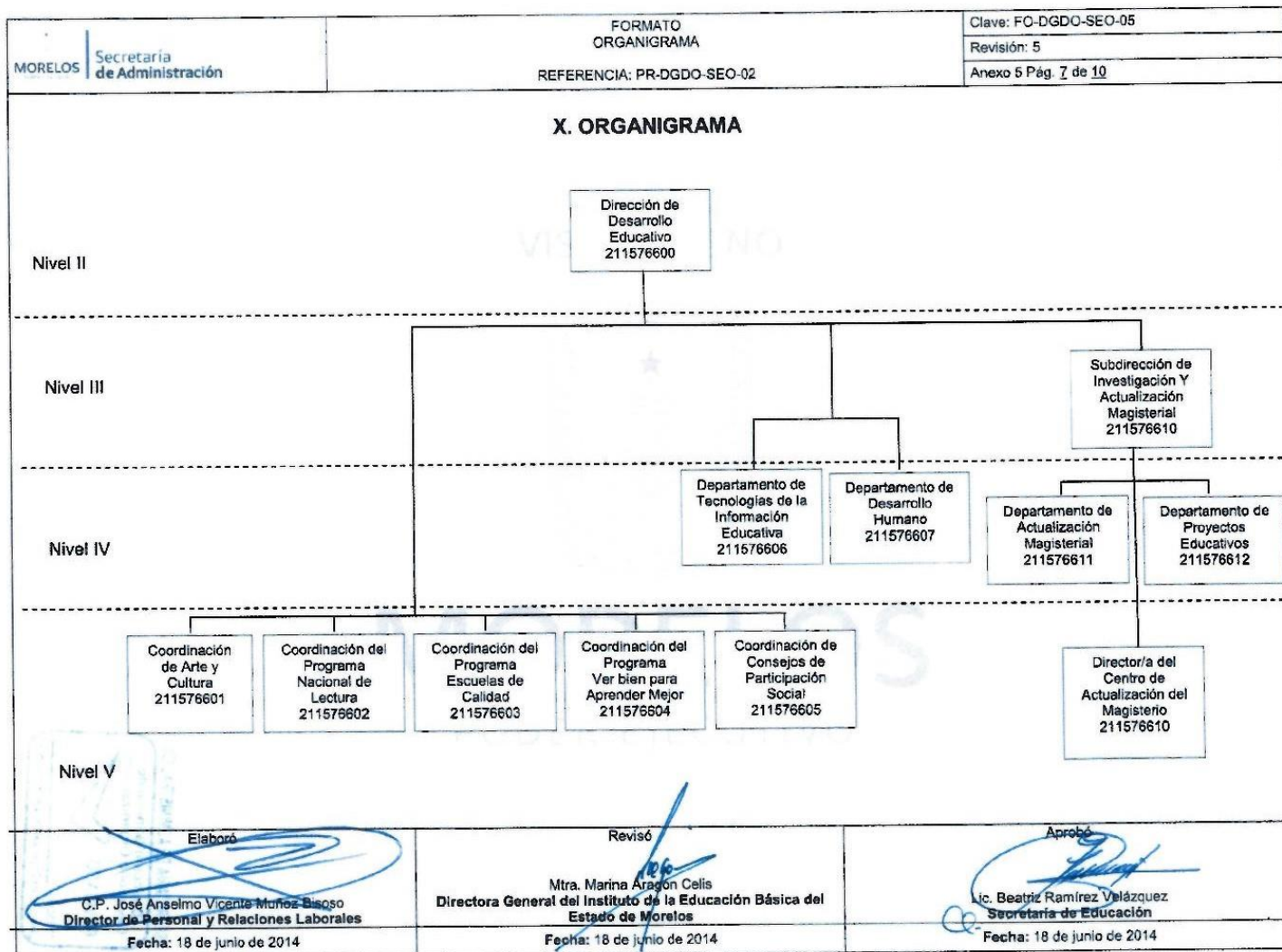
### Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)




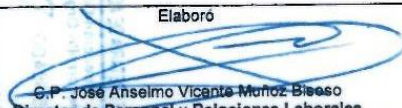
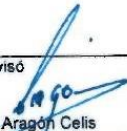

**Dirección de Administración del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**



**Dirección de Desarrollo Educativo del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

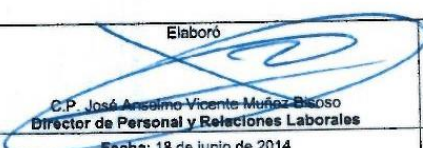
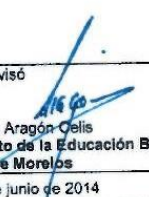



**Dirección de Educación Elemental del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

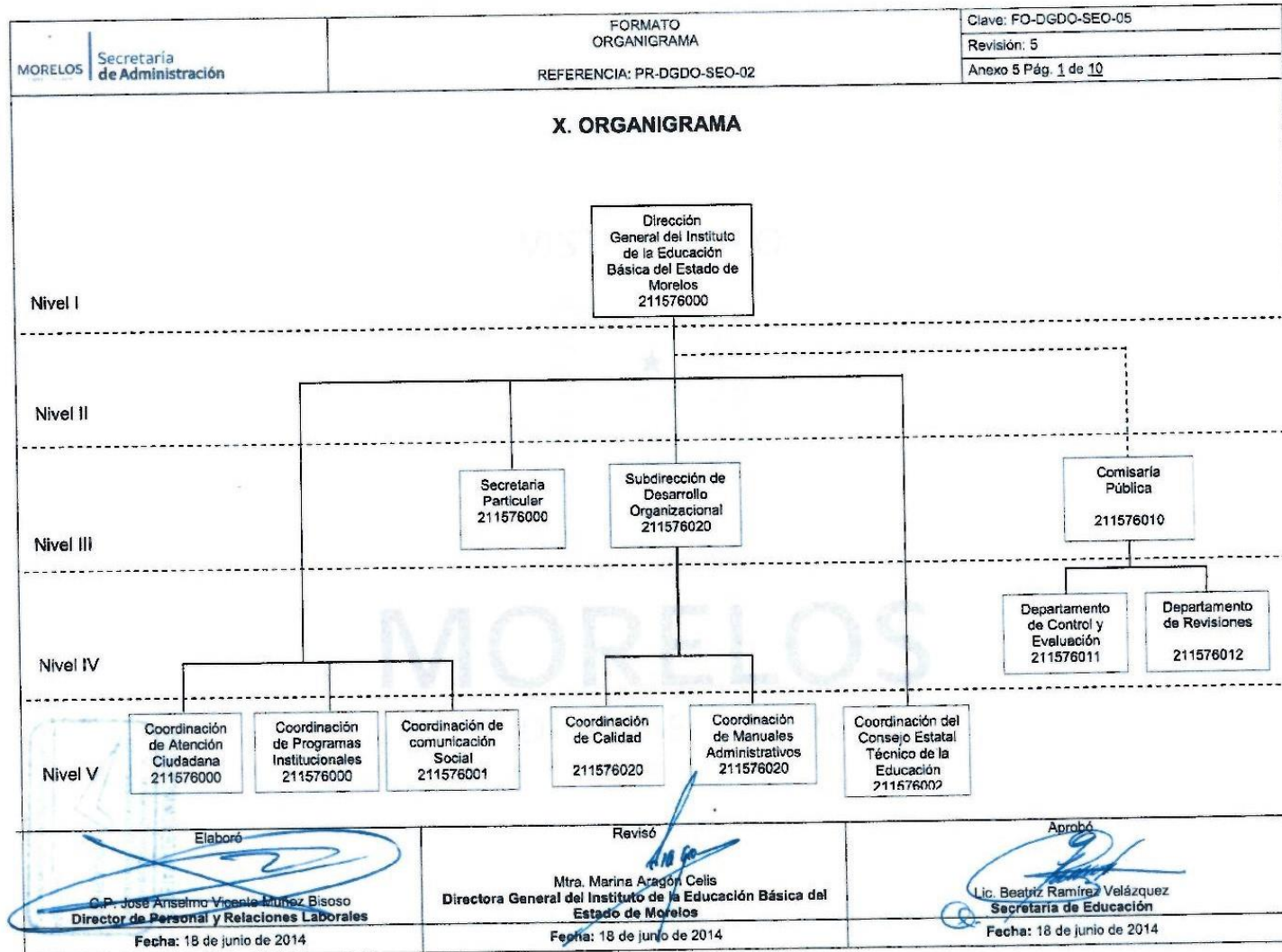
 <p><b>Secretaría de Administración</b></p>	FORMATO ORGANIGRAMA REFERENCIA: PR-DGDO-SEC-02	Clave: FO-DGDO-SEC-05 Revisión: 5 Anexo 5 Pág. 9 de 10
<h3>X. ORGANIGRAMA</h3>		
Nivel II	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           Dirección de Educación Elemental            211576300         </div>	
Nivel III	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">             Subdirección de Educación Física              211576310           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">             Subdirección de Educación Primaria              211576320           </div> </div>	
Nivel IV	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 120px; text-align: center;">             Departamento de Educación Especial              211576303           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 120px; text-align: center;">             Departamento de Educación Inicial              211576304           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 120px; text-align: center;">             Departamento de Educación Preescolar              211576305           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 120px; text-align: center;">             Departamento de Apoyo Técnico              211576321           </div> </div>	
Nivel V	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">             Coordinación de Educación Indígena              211576301           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">             Coordinación de Educación para Adultos              211576302           </div> </div>	
<p style="text-align: center;">Elaboró</p>  <p style="text-align: center;">C.P. José Anselmo Vicente Muñoz Bisoso          Director de Personal y Relaciones Laborales</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>	<p style="text-align: center;">Revisó</p>  <p style="text-align: center;">Mtra. Marina Aragón Celis          Directora General del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>	<p style="text-align: center;">Aprobó</p>  <p style="text-align: center;">Lic. Beatriz Ramírez Velázquez          Secretaria de Educación</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>



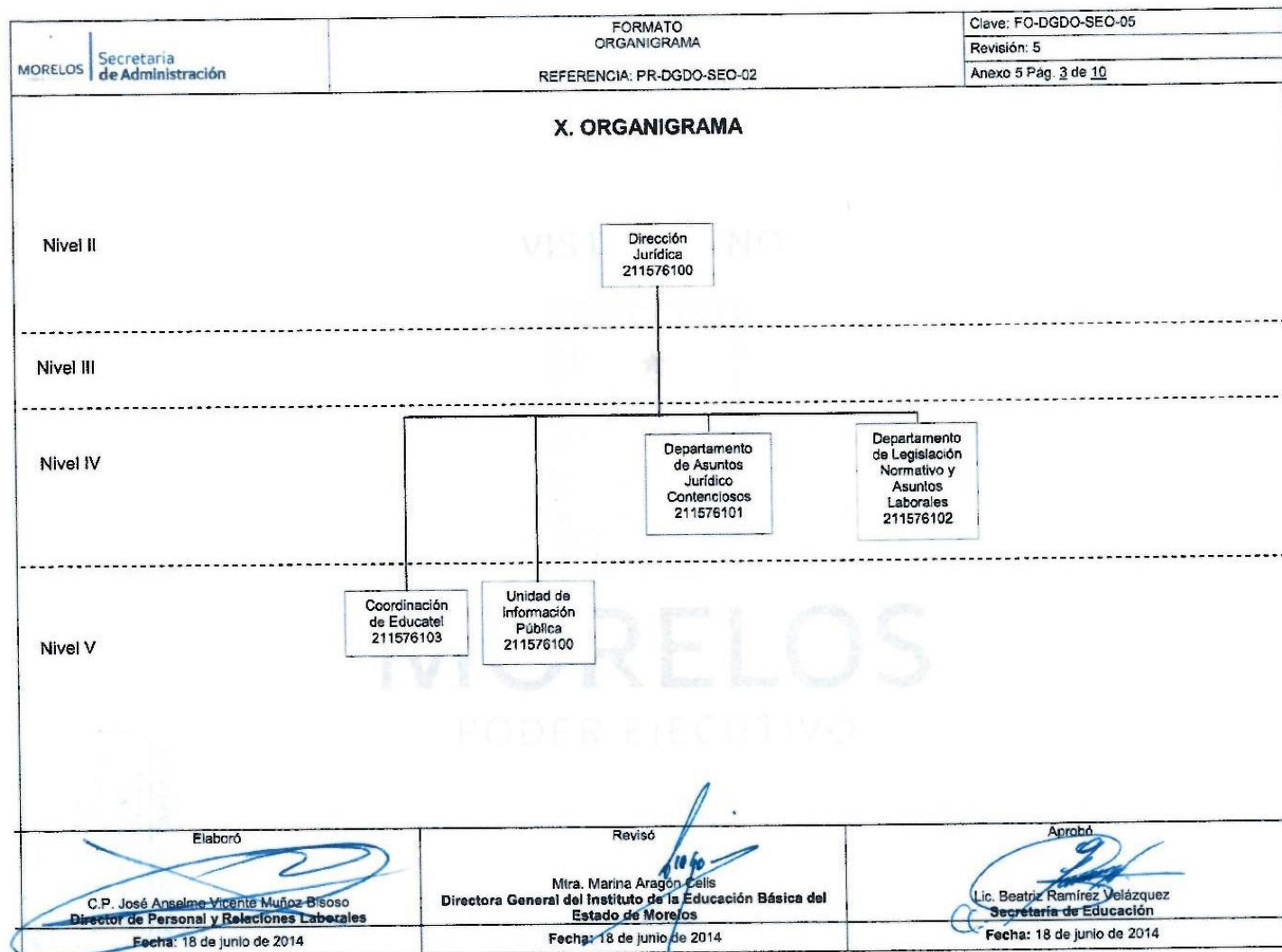
**Dirección de Educación Media y Normal del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

MORELOS Secretaría de Administración	FORMATO ORGANIGRAMA	Clave: FO-DGDO-SEO-05				
	REFERENCIA: PR-DGDO-SEO-02	Revisión: 5 Anexo 5 Pág. 6 de 10				
<b>X. ORGANIGRAMA</b>						
Nivel II	Dirección de Educación Media y Normal 211576400					
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>						
Nivel IV	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Departamento            de            Secundarias            211576401         </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Departamento            de            Secundarias            Técnicas            211576402         </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Departamento de            Telesecundaria            211576403         </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Departamento            de Normales            211576404         </td> </tr> </table>		Departamento de Secundarias 211576401	Departamento de Secundarias Técnicas 211576402	Departamento de Telesecundaria 211576403	Departamento de Normales 211576404
Departamento de Secundarias 211576401	Departamento de Secundarias Técnicas 211576402	Departamento de Telesecundaria 211576403	Departamento de Normales 211576404			
Elaboró	Revisó	Aprobó				
 C.P. José Anselmo Vicente Muñoz Cisoso Director de Personal y Relaciones Laborales Fecha: 18 de junio de 2014	 Mtra. Marina Aragón Celis Directora General del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos Fecha: 18 de junio de 2014	 Lic. Beatriz Ramírez Velázquez Secretaria de Educación Fecha: 18 de junio de 2014				

**Dirección General del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**



**Dirección Jurídica del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

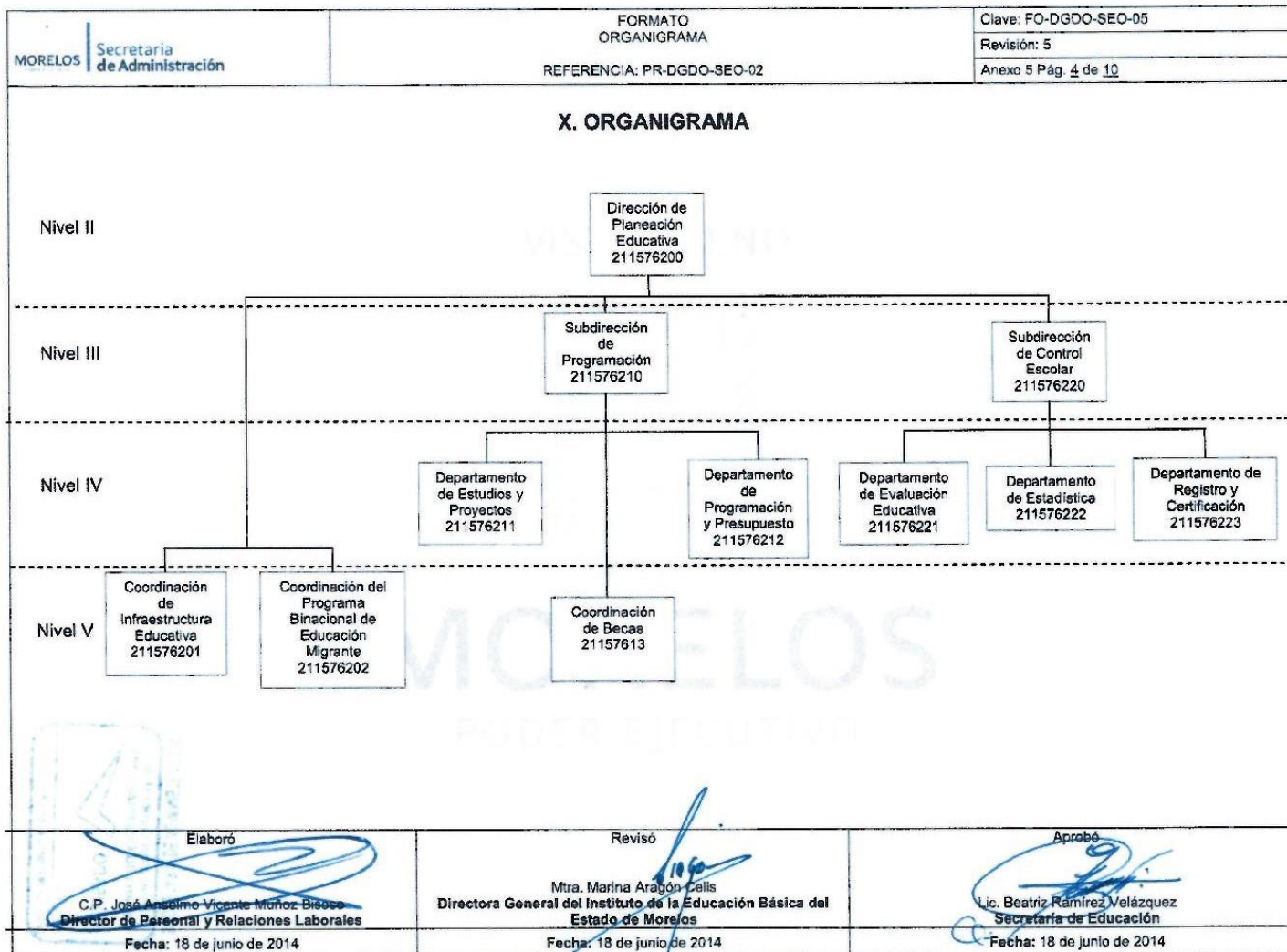


**Dirección de Personal y Relaciones Laborales del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

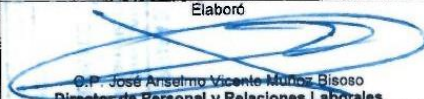
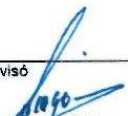

MORELOS Secretaría de Administración	FORMATO ORGANIGRAMA REFERENCIA: PR-DGDO-SEO-02	Clave: FO-DGDO-SEO-06 Revisión: 5 Anexo 5 Pág. 5 de 10
<h3>X. ORGANIGRAMA</h3>		
Elaboró  C.P. José Anselmo Vicente Muñoz Basso Director de Personal y Relaciones Laborales Fecha: 18 de junio de 2014	Revisó  Mtra. Marina Aragón Celis Directora General del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos Fecha: 18 de junio de 2014	Aprobó  Lic. Beatriz Ramírez Velázquez Secretaria de Educación Fecha: 18 de junio de 2014



**Dirección de Planeación Educativa del Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**



**Dirección de la Unidad 17ª (Universidad Pedagógica), Instituto para la Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM)**

MORELOS Secretaría de Administración	FORMATO ORGANIGRAMA REFERENCIA: PR-DGDO-SEO-02	Clave: FO-DGDO-SEO-05 Revisión: 5 Anexo 5 Pág. 10 de 10
<p><b>X. ORGANIGRAMA</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Nivel II</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">           Dirección de la Unidad 17-            A UPN            211576800         </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Nivel V</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 10px;">       Coordinación de Subsede Galeana        211576800     </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 10px;">       Coordinación Académica        211576800     </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 10px;">       Coordinación Administrativa        211576800     </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 10px;">       Coordinación de Subsede Cautla        211576800     </div> </div>		
<p style="text-align: center;">Elaboró</p>  <p style="text-align: center;">O.P. José Anselmo Vicente Muñoz Bisoso          Director de Personal y Relaciones Laborales</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>	<p style="text-align: center;">Revisó</p>  <p style="text-align: center;">Mtra. Marina Aragón Celis          Directora General del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>	<p style="text-align: center;">Aprobó</p>  <p style="text-align: center;">Lic. Beatriz Ramírez Velázquez          Secretaria de Educación</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 18 de junio de 2014</p>

## Glosario de Términos

<b>(MML) Actividad</b>	Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.
<b>(MML) Componente</b>	Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito (entregables del Programa Presupuestario).
<b>(MML) Fin</b>	Indica cómo el programa contribuirá al logro de un objetivo estratégico de orden superior (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PND).
<b>(MML) Propósito</b>	Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.
<b>Absorción escolar</b>	Este indicador permite conocer el porcentaje de alumnos de la cohorte de egresados en determinado nivel educativo que se matriculan al siguiente nivel sin interrumpir la continuidad de sus estudios.
<b>Aprovechamiento escolar*</b>	Resultados obtenidos en pruebas o exámenes normalizados que miden los conocimientos o competencias en una materia específica. Esta expresión se utiliza a veces como indicación de la calidad de la educación en un sistema educativo, o para efectuar comparaciones entre varios centros docentes.
<b>Diagnóstico</b>	Proceso sistemático que sirve para reconocer determinada situación y el porqué de su existencia.
<b>Educación básica*</b>	Conjunto de actividades educativas realizadas en contextos diferentes (formal, no formal e informal) y destinadas a satisfacer las necesidades educativas básicas. En el Marco de Acción de Dakar, esta expresión es sinónimo del programa general de la EPT. Asimismo, las clasificaciones normalizadas del CAD de la OCDE y de la ayuda utilizan una definición que engloba la educación de la primera infancia, la enseñanza primaria y los programas destinados a los jóvenes y adultos a fin de que adquieran competencias básicas para la vida diaria, incluida la alfabetización.

<b>Evaluación</b>	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
<b>Evaluación de procesos</b>	Determina la medida en que los componentes de un proyecto contribuyen o no a los fines perseguidos. Detecta dificultades, genera información, corrige, revisa.
<b>Evaluación de resultados</b>	Determina en qué medida un proyecto alcanzó sus objetivos y cuáles han sido sus efectos secundarios.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Expresión algebraica del indicador en la que se establece la metodología para calcularlo.
<b>Gasto público en educación*</b>	Total del gasto ordinario y en capital dedicado a la educación por las administraciones locales, regionales y nacionales, comprendidos los municipios. Las contribuciones de las familias no se incluyen. Este término incluye el gasto público efectuado para los centros docentes tanto públicos como privados.
<b>Indicador de gestión</b>	Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública tales como la entrega de bienes y servicios a la población y procesos.
<b>Indicador de resultados</b>	Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
<b>Instrumento normativo</b>	Cualquier norma, ordenamiento o documento legal que genera obligaciones o acciones para los servidores públicos, los ciudadanos/particulares, las unidades administrativas o las instituciones.
<b>Intervención pública</b>	Cualquier tipo de acción llevada a cabo por la administración pública caracterizada por ser un conjunto de bienes y servicios articulados entre sí y vinculados al logro de un objetivo, ya sea un proyecto, programa, estrategia y política pública.

<b>Línea base</b>	Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluar y dar seguimiento al mismo.
<b>Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores</b>	Resumen de un programa en la estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, propósito, componentes y actividades, así como los indicadores, metas, medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
<b>Meta</b>	Objetivo cuantitativo que se compromete alcanzar en un periodo determinado.
<b>Padrón de beneficiarios</b>	Relación oficial de las personas, instituciones, organismos, etc. según corresponda, que reciben beneficios de una intervención pública y cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.
<b>Población objetivo</b>	Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa.
<b>Reglas de operación</b>	Conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar una intervención pública.
<b>Resultado</b>	Logro a conseguir para satisfacer las demandas y necesidades de una población objetivo, refleja el impacto del conjunto de las acciones institucionales.
<b>Rezago escolar</b>	Es la condición de atraso en la que se encuentran las personas que, teniendo 15 años o más de edad, no han alcanzado el nivel educativo que se considera básico, que en México son los estudios de secundaria.
<b>Seguimiento</b>	Examen continuo o periódico de la manera en que se ejecuta una actividad. Actividad gerencial interna de monitoreo.
<b>Tasa de cobertura</b>	Muestra la cobertura educativa respecto a la población que, de acuerdo a su edad, debiera estar en el nivel educativo correspondiente.

\*Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. UNESCO, Paris, 394 p.