



Informe final de la Evaluación específica  
respecto de la ejecución en 2018  
del **Fondo de Aportaciones Múltiples**  
para Educación Media Superior y Superior  
en la Universidad Autónoma del Estado  
de México (FAM EMSyS UAEM)

Evaluador externo:

*Lean Professional Services*

MARIO GARCÍA ALCÁNTARA

## Contenido

		Pág.
<b>1</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>	5
<b>2</b>	<b>Introducción</b>	10
<b>3</b>	<b>Alcances y descripción del proyecto</b>	13
<b>4</b>	<b>Descripción general del Fondo evaluado</b>	17
<b>5</b>	<b>Metodología</b>	25
<b>6</b>	<b>Evaluación de la operación y resultados del FAM EMSyS UAEM</b>	30
6.1	Identificación y análisis de la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM	31
	6.1.1 Descripción general del proceso de gestión del FAM en la UAEM	31
	6.1.2 Identificación de los actores involucrados y los roles que desempeñan en el proceso de gestión del FAM en la UAEM	33
	6.1.3 Análisis de las competencias de los actores participantes en el proceso de gestión del FAM en la UAEM (atribuciones, funciones y recursos)	35
	6.1.4 Vinculación (interacciones) de los actores involucrados en las funciones sustantivas del proceso de gestión de recursos del FAM en la UAEM	38
6.2	Análisis de la aplicación de la normatividad en la materia y asignación de los recursos correspondientes del FAM EMSyS UAEM	40
	6.2.1 Principales disposiciones federales y de nivel estatal relativas a la gestión de los recursos del FAM	40
	6.2.2 Análisis del cumplimiento de las disposiciones normativas relativas a la asignación de recursos del FAM a la UAEM por parte del gobierno estatal	46
6.3	Análisis de la contribución del FAM EMSyS UAEM a los objetivos institucionales	48
	6.3.1 Alineación de los objetivos del FAM con el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023	48
	6.3.2 Vinculación de los objetivos del FAM con los objetivos de planeación de mediano plazo de la UAEM	50
	6.3.3 Trazabilidad de los objetivos del FAM con los objetivos de	52

		programas presupuestarios de carácter estatal ejecutados por la UAEM y con los objetivos de la programación institucional anual	
6.4		Análisis de los mecanismos de determinación de la infraestructura física, la supervisión y seguimiento, así como su contribución a la rendición de cuentas y toma de decisiones	55
	6.4.1	Procesos clave que componen el proceso general de gestión del FAM en la UAEM	55
	6.4.2	Análisis del diagnóstico de necesidades de infraestructura educativa y de los criterios documentados para destinar recursos del FAM al interior de la UAEM	58
	6.4.3	Valoración de la documentación del destino del FAM en la UAEM	59
	6.4.4	Mecanismos de supervisión de la aplicación de los recursos del FAM	60
	6.4.5	Reportes de información para monitorear (seguimiento) el desempeño del FAM	61
	6.4.6	Análisis de los mecanismos documentados de transparencia y rendición de cuentas del FAM	62
	6.4.7	Análisis de valoraciones anteriores de cumplimiento de la UAEM respecto a la aplicación del FAM	63
6.5		Análisis de los resultados de la operación del FAM EMSyS UAEM	64
	6.5.1	Valoración de la documentación de los resultados de la aplicación del FAM en la UAEM	64
	6.5.2	Determinación de los resultados del FAM, según los indicadores y/o evaluaciones aplicadas	65
6.6		Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales	68
	6.6.1	Fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales por procesos claves	68
6.7		Analizar los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria	71
	6.7.1	Revisión del diseño de los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria	71
<b>7</b>		<b>Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones</b>	<b>79</b>

<b>8</b>	<b>Conclusiones</b>	86
<b>9</b>	<b>Bibliografía</b>	91
<b>10</b>	<b>Ficha técnica</b>	97
<b>11</b>	<b>Anexos</b>	99

# 1. Resumen ejecutivo

## **Resumen ejecutivo**

El Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), de acuerdo con los artículos 39, 40 y 41 de la Ley de Coordinación Fiscal, tiene el propósito de contribuir a mejorar la situación de los servicios educativos instalados para la atención de la demanda de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria y, en su caso, las nuevas necesidades que se demanden. Es un recurso federal, incluido en el llamado Ramo General 33, y es ministrado a las entidades federativas e instituciones de educación superior del país.

Durante el ejercicio fiscal 2018 la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) recibió 38.8 millones de pesos para ser aplicados en el destino que señala la ley: infraestructura educativa. Al efecto, la UAEM los invirtió para generar cinco obras (inversiones físicas).

Dichos recursos se incluyen en los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior", los cuales forman parte de la estructura programática del Gobierno del Estado de México.

A partir de los Términos de referencia para el desarrollo de esta evaluación, del análisis de los documentos revisados, así como de la información recopilada en las entrevistas a los distintos actores que participan en la gestión del FAM, se identificaron seis grandes etapas de gestión: Planeación operativa, Ejercicio/destino, Supervisión, Seguimiento, Transparencia y Rendición de cuentas.

Dentro de cada etapa de gestión se revisaron: principales actores, normatividad, descripción de su proceso, insumos, productos y recursos del proceso, sistemas de información, coordinación y la opinión de los actores.

Del análisis realizado se identificó que las seis grandes etapas de gestión del FAM son operadas satisfactoriamente por la UAEM. Se puede afirmar que la gestión del fondo federal al interior de la Universidad se realiza de forma conjunta y coordinada entre los diferentes actores involucrados.

Conforme a la información documental y testimonial obtenida por el equipo evaluador, se dio cuenta que, de forma global, el ambiente de control facilita el ejercicio de los recursos y su comprobación. También se verificó que los recursos del FAM otorgados a la UAEM se ejecutaron al 100 por ciento y se realizaron conforme a la normativa federal.

En general, resultado de la evaluación, se determinaron fortalezas aplicables a etapas específicas de gestión del FAM, como que en la Planeación operativa se cuenta con un "Plan Maestro de Construcción", integrado y actualizado con base en el análisis, evaluación y priorización de los proyectos de obra propuestos por los diferentes espacios universitarios y que éste se utiliza para elaborar el Programa Anual de Obra y para proponer las obras que se desarrollarán con el FAM. En este sentido, el utilizar el "Plan Maestro de Construcción" como base para determinar las obras a financiar con recursos del FAM, permite a la UAEM asegurar que el destino del Fondo se apege a lo establecido en la normativa federal.

Otra fortaleza detectada radica en que los objetivos de Fin y Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM son afines con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, con los objetivos de los programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior" y con los objetivos institucionales de la UAEM de mediano plazo y de la programación anual. Esta trazabilidad hace posible que las acciones institucionales sumen a la consecución de metas estatales y nacionales.

En la etapa de Ejercicio/destino, de gran relevancia es el hecho de que, en el entramado administrativo de una universidad tan robusta orgánicamente como la UAEM, los actores que gestionan los recursos del FAM se identifican plenamente y, en la mayoría de los casos, sus competencias están documentadas en manuales administrativos, lo que da certeza y permanencia a la función que cada uno debe desempeñar.

Un aspecto revelador para el equipo evaluador fue conocer la operación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), dado que cumple funciones relevantes en el manejo presupuestal de la UAEM, al vincular de forma consistente la planeación (objetivos de mediano plazo), la programación (Programas presupuestario y proyecto) y la presupuestación (clasificación económica y administrativa), relacionándolas en categorías programáticas y de gasto, lo que facilita la construcción de las cuentas y la generación de

información oportuna para la toma de decisiones. La virtud de este sistema para la gestión del FAM es que permite identificar los conceptos de aplicación o destino del Fondo.

Pese a ello, también se identificaron algunos aspectos a mejorar, tales como que la gestión del Fondo no cuenta con un flujograma general de sus procesos y procedimientos, por lo que se dificulta tener una visión integral de las acciones que se deben llevar a cabo para manejarlo.

Como áreas de oportunidad se tiene el actualizar el manual de organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal y de la Dirección de Recursos Financieros, debido a que, con la escisión de la Secretaría de Administración llevada a cabo en el año 2018, aún no se han modificado sus disposiciones administrativas. Lograrlo, además de contribuir a formalizar la estructura organizacional, ayudará a documentar funciones relativas a la gestión del FAM y a generar fuentes obligacionales para los servidores públicos responsables de su administración.

Derivado de la investigación de campo, se identificó que en la Dirección de Recursos Financieros sería conveniente crear un departamento o área específica para realizar las conciliaciones presupuestales y contables de las adquisiciones y de los bienes muebles e inmuebles.

Las limitaciones de recursos materiales para la operación de acciones públicas no escapan a la UAEM: así, en la Dirección de Obra Universitaria se presenta un déficit de vehículos utilitarios para realizar las funciones de Supervisión física de obras, lo que nos hace sugerir, en la medida de lo posible, crear economías para subsanar esta situación que afecta la eficiencia con la que se realizan estas actividades.

En cuanto al Seguimiento, se sugiere valorar el incluir en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" un indicador que aluda a la gestión y resultados de los recursos del FAM, esto con el fin de documentar el seguimiento que se da a la aplicación del Fondo y como instrumento para difundir los resultados alcanzados.

Asimismo, en materia de Transparencia y Rendición de cuentas, si bien la UAEM cuenta con varios canales para difundir el ejercicio y los resultados de la aplicación de los recursos del FAM, se recomienda valorar la incorporación, en el marco normativo de la UAEM, de



las disposiciones específicas sobre transparencia y rendición de cuentas en la asignación y aplicación de los recursos del FAM, en términos de lo expresado en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal; ello ayudará a transparentar el recurso federal y contribuirá a prevenir posibles hallazgos o recomendaciones de entidades de fiscalización superior, respecto al manejo del FAM.

No se omite mencionar que la adecuada gestión de los recursos del FAM por parte de la Universidad y, en general, de recursos extraordinarios, se ve amenazada por el desempeño de agentes externos. La asignación de recursos (que no se realiza a inicio de año fiscal por parte de los gobiernos federal y estatal), la autorización de obras por parte de la Secretaría de Finanzas local (que se da después de cuatro o cinco meses de iniciado el año) y el depósito y transferencia de los recursos para ejercer las obras contratadas (efectuado en los momentos determinados por la Secretaría de Finanzas del gobierno estatal) reducen el tiempo en que la UAEM debe aplicar el Fondo, que si bien en términos de normativa es de un año, en la realidad resulta, en promedio, de seis meses, lapso insuficiente para contratar, ejercer, comprobar y transparentar los recursos.

Finalmente, a juicio del evaluador externo, se puede afirmar que en la UAEM el ejercicio del FAM cuenta con experiencia operativa de los responsables de los procesos, al grado de generar acciones que se adapten a las circunstancias, sin alterar la normatividad de FAM y alcanzando los objetivos para los cuales fue creado el Fondo.

## 2. Introducción

## Introducción

El presente documento contiene los resultados de la "Evaluación específica respecto de la ejecución en 2018 del Fondo de Aportaciones Múltiples para educación media superior y superior en la Universidad Autónoma del Estado de México (FAM EMSyS UAEM)", realizada para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Programa Anual de Evaluación 2019, emitido por la UAEM en abril de 2019, en términos de los "Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Universidad Autónoma del Estado de México", publicados en la *Gaceta Universitaria*, núm. 278, de agosto de 2018.

El objetivo general de este documento fue "Evaluar la ejecución en 2018 del FAM para Educación Media Superior y Superior en la Universidad Autónoma del Estado de México (FAM EMSyS UAEM), con la finalidad de proveer información que retroalimente su operación y resultados".

La evaluación se llevó a cabo conforme a los "Términos de referencia de la evaluación específica respecto de la ejecución en 2018 del Fondo de Aportaciones Múltiples para Educación Media Superior y Superior en la Universidad Autónoma del Estado de México (FAM EMSyS UAEM)".

En cuanto a la estructura del informe, el contenido corresponde con los apartados señalados en los Términos de referencia, como se muestra enseguida:

- Identificación y análisis de la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM.
- Análisis de la aplicación de la normatividad en la materia y asignación de los recursos correspondientes del FAM EMSyS UAEM.
- Análisis de la contribución del FAM EMSyS UAEM a los objetivos institucionales.
- Análisis de los mecanismos de determinación de la infraestructura física, la supervisión y seguimiento, así como su contribución a la rendición de cuentas y toma de decisiones.
- Análisis de los resultados de la operación del FAM EMSyS UAEM.
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales.
- Analizar los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria.

De entre los apartados, singular importancia reviste el denominado "Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales", con el contenido esencial de la evaluación; en él se describen y explican los puntos en los que la gestión del FAM presenta solidez, los factores externos que pudieran perjudicar su aplicación, las oportunidades para optimizar el ejercicio de los recursos, y se prescriben recomendaciones con el propósito de mejorar la racionalidad (justificación) y la congruencia (acciones mediante las cuales se atiende la problemática o demanda expresada en la justificación) con la que se administra este recurso federal.

Finalmente, se advierte que la evaluación se desarrolló con la información documental y testimonial que las unidades administrativas de la UAEM proporcionaron al equipo evaluador.

# **3. Alcances y descripción del proyecto**

## **Alcances y descripción del proyecto**

La presente evaluación se desarrolló conforme a los Términos de referencia emitidos por la UAEM. Dado que los recursos del FAM tienen un origen federal, y que su finalidad es la construcción, rehabilitación, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura para los niveles educativos básico, medio superior y superior, el proyecto de evaluación se centró en valorar la gestión de la UAEM en el ejercicio del FAM durante 2018.

Para ello, los objetivos específicos de esta evaluación fueron:

### Objetivos específicos

- Identificar y analizar la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM, es decir, los actores involucrados, las atribuciones y las actividades o acciones que realizan, en términos de la normatividad para la operación y resultados.
- Analizar la aplicación de la normatividad en la materia y asignación de los recursos correspondientes del FAM EMSyS UAEM y como éstos contribuyen a los objetivos institucionales.
- Analizar los mecanismos de determinación de la infraestructura física, así como aquellos de supervisión y seguimiento, y cómo éstos contribuyen a la rendición de cuentas y toma de decisiones
- Analizar cómo la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM favorece o inhibe la mejora de la infraestructura física educativa en los espacios académicos.
- Analizar los resultados de la operación del FAM EMSyS UAEM.
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para alcanzar una coordinación efectiva que contribuya a los objetivos institucionales.

La atención a estos objetivos implicó el desarrollo de un esquema por parte del equipo evaluador, el cual consideró el contenido específico solicitado en los Términos de referencia, y permitió comprender y analizar la gestión de los recursos del FAM en la UAEM, a partir de seis etapas, que son: Planeación operativa, Ejercicio/destino, Supervisión, Seguimiento, Transparencia y Rendición de cuentas.

Estas etapas se analizaron a la luz del soporte normativo y de los roles que juegan los servidores públicos responsables de la aplicación del Fondo en la UAEM, esto sin dejar de lado el estudio de cómo se vinculan los objetivos del FAM con los objetivos de planeación institucional y con los objetivos programáticos que justifican las asignaciones presupuestales a la Universidad.

En este sentido, es importante señalar que los recursos del FAM, aplicados por la UAEM, contribuyeron a los Programas presupuestarios “Educación media superior” y “Educación superior”, los cuales forman parte de la estructura programática del Gobierno del Estado de México, y cuyos objetivos son:

#### **Programa presupuestario “Educación media superior”**

“Impulsar el acceso de alumnos al nivel medio superior, por medio de procesos equitativos, así como ampliar la cobertura en bachilleratos general, técnico y no escolarizado, a distancia y abierto que motive desempeños terminales de aprendizaje planteados a partir de la integración pedagógica con personal docente profesionalizado, mediante el desarrollo de Programas de Estudio actualizados y de calidad, así como la dotación de infraestructura necesaria”.

#### **Programa presupuestario “Educación superior”**

“Ofrecer educación superior, mediante modelos educativos acordes a las necesidades del sector productivo, público y social; bajo criterios de igualdad, pertinencia y accesibilidad, vinculados con el quehacer científico, tecnológico y humanístico, mediante Programas de Estudio actualizados y de calidad y con la infraestructura física necesaria para lograrlo con el fin de generar capital humano de calidad que detone la innovación en la entidad y en la nación”.

Este mismo ejercicio de trazabilidad se analizó con los indicadores de gestión y estratégicos que utiliza la UAEM para evaluar el desempeño del Programa presupuestario, respecto a los indicadores que utiliza el gobierno federal para medir el desempeño del Fondo a nivel nacional.

Finalmente, se advierte que esta evaluación se circunscribió exclusivamente a la planeación, ejercicio y resultados obtenidos por la UAEM en la aplicación de los recursos

del FAM para el año 2018, por lo que la investigación de gabinete y de campo, así como las conclusiones y recomendaciones emitidas en el presente informe, se formulan con base en el estado de cosas existente y en la documentación revisada, y aplican únicamente al tema descrito.



## **4. Descripción general del Fondo evaluado**

## Descripción general del Fondo evaluado

### Breve antecedente

En México, con la descentralización del gasto público en 1983, se constituyó un sistema de planeación que se orientó a minimizar las diferencias entre regiones y, con ello, a impulsar las funciones para el desarrollo federal. En 1984 se descentralizan algunos servicios (salud y educación) a los gobiernos estatales y municipales y se crearon los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN). Derivado de esta descentralización, se instrumentaron también los Convenios Únicos de Desarrollo, cuyo objetivo fue coordinar y establecer compromisos recíprocos entre los ámbitos federal y estatal.<sup>1</sup>

En este sentido, con el propósito de descentralizar diversas funciones y recursos, parte del gasto público fue transferido a instancias locales mediante "Ramos", los cuales consideraron rubros como la educación, la salud y el desarrollo municipal, entre otros. Fue en 1998, producto de las reformas al sistema de transferencias, que se incorporaron en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) los Fondos de Aportaciones Federales o Ramo 33.<sup>2</sup>

Así, el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) se incluyó en el Ramo 33 desde su nacimiento, y se orientó principalmente al financiamiento de programas de asistencia social en materia alimentaria (desayunos escolares) y a la atención de necesidades relacionadas con la infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior.

Respecto a la asistencia social, las principales acciones se alinearon a programas como desayunos escolares, asistencia familiar a familias pobres, cocinas populares, entre otras, que tenían la rectoría de los sistemas para el desarrollo integral de las familias estatales, mediante acuerdos de coordinación con la federación.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), s/f. "Resumen ejecutivo de la consultoría para realizar evaluaciones del Ramo 33".

<sup>2</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2011. "El Ramo 33 en el desarrollo social en México: evaluación de ocho Fondos de política pública".

Para la vertiente educativa, en un inicio la atención se encaminó hacia la construcción, rehabilitación, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura básica y, tiempo después, también para los niveles educativos medio superior y superior.

### **Normativa y destino de aplicación**

El FAM, de acuerdo con los artículos 39, 40 y 41 de la LCF, tiene el propósito de promover una alimentación adecuada en individuos, familias y comunidades en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios. Los recursos de este Fondo también contribuyen a mejorar la situación de los servicios educativos instalados para la atención de la demanda de los diferentes niveles y, en su caso, las nuevas necesidades que se requieran.

El artículo 39 de la LCF establece que el monto de los recursos del FAM se determinará anualmente en el PEF correspondiente, por un monto equivalente, solamente para efectos de referencia, a 0.814 por ciento de la Recaudación Federal Participable (RFP), según estimación realizada en el propio presupuesto, con base a lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) para ese ejercicio.

### **Determinación del monto**

El artículo 40 de la LCF estipula que las Aportaciones Federales del FAM destinarán 46 por ciento al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social, por medio de instituciones públicas, con base en lo señalado en la Ley de Asistencia Social. Asimismo, que se destinará el restante 54 por ciento a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria, según las necesidades de cada nivel.

Esta disposición normativa señala que las entidades tendrán la obligación de hacer del conocimiento de sus habitantes los montos, las obras y acciones realizadas, el costo de cada una, su ubicación y beneficiarios, y los resultados alcanzados.

## **Distribución**

El artículo 41 de la LCF establece que el FAM se distribuirá entre las entidades federativas de acuerdo con las asignaciones y reglas que se establezcan en el PEF, y que las secretarías de Salud y de Educación Pública federales darán a conocer, a más tardar el 31 de enero del ejercicio de que se trate en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el monto correspondiente a cada entidad por cada uno de los componentes del Fondo y la fórmula utilizada para la distribución de los recursos, así como las variables utilizadas y la fuente de la información de las mismas, para cada uno de los componentes del Fondo.

La transferencia de los recursos se realiza en coordinación con la Tesorería de la Federación, a la Secretaría de Finanzas de las entidades federativas o su equivalente, la cual, a su vez, canaliza los recursos a las instituciones que ejecutan los recursos del Fondo, entre éstas, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia en el Estado (DIFEM); el Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa y la UAEM.

## **Montos nacional y estatal**

El monto de los recursos del FAM se publica en el PEF atendiendo lo establecido en los artículos 39, 40 y 41 de la LCF. Para el ejercicio fiscal 2018, el monto asignado a este Fondo fue de 23,628.15 millones de pesos, que representa 3.4 por ciento del total de los recursos destinados a los Fondos de Aportaciones.

**Monto asignado a Fondos de Aportaciones Federales, ejercicio fiscal 2018**

Fondos de Aportaciones		Presupuesto (millones de pesos)	Porcentaje
Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y el Gasto Operativo	FONE	368,997.01	53.6
Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud	FASSA	93,385.75	13.6
Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	FAIS	73,421.44	10.7
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	FORTAMUNDF	74,376.44	10.8
<b>Fondo de Aportaciones Múltiples*</b>	<b>FAM</b>	<b>23,628.15</b>	<b>3.4</b>
Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos	FAETA	6,894.75	1.0
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal	FASP	7,000.00	1.0
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas	FAFEF	40,638.10	5.9
<b>Total</b>		<b>688,341.64</b>	<b>100.0</b>

\* Incluye sólo la vertiente de asistencia social.

Fuente: "Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2017.

Según el "Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", en la vertiente de asistencia social, los recursos asignados al Estado de México por conducto del FAM para el ejercicio fiscal 2018 fueron de 1,212.10 millones de pesos.

**Monto asignado a Fondos de Aportaciones al Estado de México, ejercicio fiscal 2018**

Fondos de Aportaciones (Estado de México)		Presupuesto (millones de pesos)	Porcentaje
Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo	FONE	36,687.43	52.0
Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud	FASSA	9,857.062	14.0
Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	FAIS	5,321.89	7.5
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	FORTAMUNDF	10,314.16	14.6
<b>Fondo de Aportaciones Múltiples*</b>	<b>FAM</b>	<b>1,212.10</b>	<b>1.7</b>
Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos	FAETA	899.52	1.3
Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal	FASP	N/D	N/D
Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas	FAFEF	6,224.52	8.8
<b>Total</b>			<b>100.0</b>

\* Incluye sólo la vertiente asistencia social.

Fuente: "Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2017.

Con independencia de ello, específicamente la asignación de recursos del FAM en su vertiente educativa, se publicó en el DOF, el 31 de enero de 2018, el "Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2018, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples, en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior".

El monto que se asignó al Estado de México en la vertiente educativa del FAM fue de 1,070.5 millones de pesos, compuesto de la siguiente manera:

**Monto asignado de FAM, vertiente educativa, al Estado de México, ejercicio fiscal 2018**

<b>Modalidad</b>	<b>Monto (millones de pesos)</b>
Infraestructura educativa básica	699.9
Infraestructura educativa media superior	97.5
Infraestructura educativa superior	273.0
<b>Total</b>	<b>1,070.5</b>

Fuente: "Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2018, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples, en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior".

Conforme a lo estipulado en el referido aviso, de forma particular, a la UAEM le correspondieron 78.7 millones de pesos para educación superior.

Sin embargo, de acuerdo con el comunicado número 511/2018-0373, de fecha 16 de abril de 2018, signado por el Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal, se informó al rector de la UAEM que por concepto del FAM 2018 la UAEM recibiría 36 millones 753 mil 861 mil pesos, dado que de los 78.7 millones de pesos citados en el párrafo anterior, 41.9 millones serían aportados al Fideicomiso del Programa "Escuelas al CIEN" del Estado de México.

Por otro lado, se recibieron recursos para el nivel medio superior por 2.11 millones de pesos, de acuerdo con el oficio número 203200-APAD-0730/18 emitido por el Gobierno del Estado de México. Así, según el oficio referido, los 38.8 millones asignados a la Universidad debían aplicarse en las siguientes obras que, en sí mismas, corresponden al universo de la presente evaluación:

Núm.	Obra	Monto
1	Construcción de la segunda etapa del edificio "D". Unidad Académica Profesional Acolman	14,500,000.00
2	Construcción de la segunda etapa del edificio "E". Unidad Académica Profesional Acolman	15,000,000.00
3	Segunda etapa de la ampliación de la Biblioteca. Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán	2,800,000.00
4	Construcción de edificio "B" para la licenciatura en danza (ampliación del campus San Antonio Buenavista). Escuela de Artes Escénicas	4,453,861.02
5	Primera etapa del Taller Artístico y Cultural del plantel "Dr. Pablo González Casanova"	2,112,322.00
<b>Total:</b>		<b>38,866,183.02</b>

Fuentes: Oficio número 511/2018-0373, de fecha 16 de abril de 2018, signado por el Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal, y oficio número 203200-APAD-0730/18 emitido por el Gobierno del Estado de México.



# 5. Metodología

## **Metodología**

La aspiración de esta evaluación es determinar si la gestión y los procesos del FAM en la UAEM están orientados a cumplir con las metas y los objetivos del Fondo y del Programa presupuestario. No se trata, pues, de verificar el cumplimiento de procedimientos, sino de valorar el encadenamiento de acciones institucionales hacia el logro de los objetivos.

El sentido de este ejercicio es identificar problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como identificar fortalezas y buenas prácticas que mejoren la capacidad de gestión.

La evaluación analiza si los procesos están institucionalizados, es decir, si cuentan con documentos normativos y, en particular, manuales de procedimientos o protocolos que guíen al personal operativo, y estudia los documentos normativos como criterios de los procesos. Asimismo, como parte del trabajo de campo, se indaga si los servidores públicos conocen estos documentos y los utilizan. Otro elemento importante de la evaluación es valorar si se cuenta con los sistemas informáticos que permitan una operación ordenada, ágil, transparente y libre de errores humanos en la operación.

Para llevar a cabo la presente evaluación se realizó un estudio de carácter cualitativo que incluye un análisis de gabinete de la información normativa y documental del FAM, así como un análisis de información de primera mano obtenida a partir de entrevistas a profundidad y semiestructuradas con actores clave operadores del Fondo.

El análisis de esta información permitió describir los procesos operativos que se llevan a cabo para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de la normativa, así como el contexto en el que opera.

### **Análisis de gabinete**

El análisis de gabinete consistió en la revisión de la normatividad aplicable al Fondo y la documentación ligada al ejercicio. Al respecto, se revisó la siguiente documentación:

Documentos normativos relativos al FAM y su ejercicio:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Ley de Asistencia Social.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Educación.
- Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 2018.
- Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios.
- Código Financiero del Estado de México y Municipios.
- Manual Único de Contabilidad Gubernamental para las Dependencias y Entidades Públicas del Gobierno y Municipios del Estado de México.
- Manual para la Formulación del Anteproyecto de Egresos del Gobierno del Estado de México.
- Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados.

Documentación de la UAEM:

- Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021.
- Formatos del Programa Anual asociados a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior" 2018.
- Formatos PbR-01a.- Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").
- Formatos PbR-02a.- Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").

- Formatos PbR-11a.- Avance de Metas Físicas al cuarto trimestre (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").
- Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio fiscal 2018 de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2018 de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Presupuesto autorizado, modificado y ejercido de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior" 2018.
- Evaluaciones externas realizadas a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Evidencia documental de las mejoras instrumentadas con motivo de las evaluaciones externas realizadas a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Documentos de atribuciones, facultades y/o funciones encomendadas a las áreas encargadas de administrar, aplicar, dar seguimiento, informar, transparentar y rendir cuentas del FAM.
- Manuales de procedimientos, políticas, circulares internas o documentos similares, en las que se establezcan o normen actividades, tiempos, procesos o interacciones relativos a la gestión del FAM.
- Evidencia documental en las que se expresan las asignaciones presupuestales asignadas a la UAEM y efectivamente recibidas por la Universidad, relativas al FAM en 2018.
- Diagnóstico de necesidades de infraestructura educativa y de los criterios documentados para destinar recursos del FAM al interior de la UAEM 2018.
- Programa Anual de Obra Universitaria 2018, en el que se expresan las obras de infraestructura a realizar con el FAM 2018.
- Reportes internos (financieros y de obra) de seguimiento (mensuales, trimestrales, semestrales anuales) que generan las áreas operadoras de recursos del FAM 2018.
- Información que se envía a la Secretaría de Finanzas del Gobierno Estatal respecto al FAM, relativa al Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Información sobre la publicación de las obras programadas y realizadas del periodo 2018 con el FAM.
- Documentos en los que se difunden el destino y resultados alcanzados con la aplicación del FAM (población beneficiada, monto invertido, unidad académica o municipio, tipo de obra).

- Resultados de auditorías realizadas por el Órgano Superior de Fiscalización o la Auditoría Superior de la Federación a los recursos del FAM 2018.

### **Diseño metodológico del trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó en reuniones (entrevistas semi-estructuradas) con los titulares de las áreas responsables de la gestión del FAM y/o el personal que ellos designaron, con la finalidad de obtener la información más general sobre la operación práctica del Fondo.

El objetivo de las entrevistas fue plantear a cada actor participante una serie de preguntas específicas para disponer de información adicional a la detectada en el análisis de gabinete respecto a la descripción del ejercicio del FAM en su proceso operativo (planeación, ejercicio y destino, supervisión, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas), la determinación de las características, la identificación de cuellos de botella y mejores prácticas, así como valorar los atributos de los procesos en cuanto a su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

El enfoque cualitativo busca comprender la perspectiva interior de la unidad de análisis a estudiar de manera integral para un entendimiento profundo de sus estructuras, dinámicas y procesos, así como la interacción entre los elementos que la constituyen y los resultados observables de ésta. En razón de ello, el proceso de investigación utilizado para esta evaluación fue inductivo y se dio por medio de la interacción del análisis de la información documental y el análisis de la información brindada por parte de los actores clave mediante las entrevistas.

## **6. Evaluación de la operación y resultados del FAM EMSyS UAEM**

## 6.1. Identificación y análisis de la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM

Este primer apartado sustancial de la evaluación describe cómo la UAEM gestiona los recursos del FAM, es decir, se identifican los actores involucrados y los roles que desempeñan en este proceso de administración, que va desde la recepción de los recursos hasta su difusión y rendición de cuentas, las competencias de los actores participantes en el proceso de gestión (atribuciones, funciones y recursos) y se analiza cómo es que los involucrados interactúan entre sí para encadenar los productos generados en su tramo de control y la forma en que éstos contribuyen a lograr los objetivos del Fondo y los institucionales.

### 6.1.1. Descripción general del proceso de gestión del FAM en la UAEM

Tomando como base los Términos de referencia que orientan esta evaluación, el equipo evaluador determinó establecer el siguiente esquema de etapas de gestión de recursos del FAM en la UAEM, para identificar así actores, determinar roles y analizar las interacciones entre ellos.



Fuente: elaboración propia.

Las seis etapas enunciadas en el esquema operativo no son precisamente procesos, porque no están normados (documentados) o delimitados intencionalmente así por la UAEM, por lo que tal esquema, más bien conceptual, pretende representar las acciones institucionales en una secuencia lógica que permite delimitar las múltiples operaciones que realizan los actores institucionales para dar cauce a la aplicación de los recursos del Fondo. En este sentido, estas etapas están emparentadas con las fases del ciclo presupuestario de la administración pública que enuncia la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (planeación, programación, presupuestación, ejecución y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas), pero, más específicamente, con los mandatos que la diferente normatividad federal y estatal establece como obligación para los ejecutores de gasto del llamado Ramo General 33. De manera descriptiva, las etapas del esquema operativo de gestión del FAM se definen de la siguiente forma:

<b>Planeación operativa</b>	Comprende el estudio de las necesidades de construcción de obra en los espacios académicos de la UAEM, que sirve de base para determinar las obras a financiar con los recursos del FAM. Es, en cierto sentido, la justificación de la elección de proyectos a realizar.
<b>Ejercicio / destino</b>	Integra las acciones realizadas por la UAEM para asegurar que los recursos se apliquen a lo dispuesto en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal y al artículo 230 del Código Financiero del Estado de México y Municipios, en los rubros de construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación medio superior y superior en su modalidad universitaria.
<b>Supervisión</b>	Comprende las acciones ejecutadas por las unidades administrativas de la UAEM para asegurarse que la aplicación de los recursos y su comprobación se apege a lo estipulado en la normativa federal.
<b>Seguimiento</b>	Corresponde a los informes trimestrales sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos de los recursos del FAM, incorporados en el SFRT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>Transparencia</b>	Es el conjunto de acciones emprendidas para difundir en el sitio web de la UAEM y/o del gobierno estatal (Secretaría de Finanzas) el contenido de los informes trimestrales sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos de los recursos del FAM, incorporados en el SFRT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como dar cumplimiento a la difusión de las acciones realizadas con el FAM, en términos de lo estipulado en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal.
<b>Rendición de cuentas</b>	Refiere las actividades que ejecuta la UAEM para informar, explicar y justificar en la cuenta pública el ejercicio de los recursos del FAM, así como responder a los actos de fiscalización derivados del ejercicio de estos recursos.



Bien vale advertir que las operaciones realizadas por los actores están enmarcadas en las funciones establecidas en sus manuales de organización. No existen manuales de procedimientos específicos para operar los recursos del FAM, dado que, en buena medida, la planeación operativa, el ejercicio, la supervisión y la rendición de cuentas se realiza de manera muy similar a la aplicación de recursos propios o de origen estatal. Tal vez, como se verá más adelante, el ejercicio, el seguimiento y la transparencia tengan particularidades especiales, ya que la norma obliga a informar el avance del ejercicio físico y financiero de los recursos en plataformas digitalizadas especiales y a difundir elementos de la aplicación de recursos y de sus resultados a la ciudadanía en términos muy bien delimitados.

### **6.1.2. Identificación de los actores involucrados y los roles que desempeñan en el proceso de gestión del FAM en la UAEM**

De acuerdo con los documentos “Manual de Organización de la Dirección de Recursos Financieros”, “Manual de Organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal” y “Manual de Organización de la Dirección de Obra Universitaria”, los actores directamente involucrados en los procesos de gestión del FAM se pueden identificar de la siguiente manera:

- Actores externos a la UAEM: proveen el sistema de información a utilizar y el “Manual para la formulación del anteproyecto de presupuesto de egresos”; además, son los encargados de integrar el proyecto de Presupuesto del Gobierno del Estado de México, en donde el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la UAEM está incluido.
- Actores de la UAEM que dirigen o toman decisiones: lo hacen sobre las actividades de los procesos.
- Actores de la UAEM procesadores de información: son aquellos que están a cargo de las operaciones y actividades incluidas en cada uno de los procesos de gestión del FAM.

De esta forma, se enlistan los actores identificados:

## Principales Actores del proceso de gestión del FAM

### Actores externos a la UAEM

#### Poder Ejecutivo Federal

##### Secretaría de Educación

- Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa
- Subsecretaría de Educación Media Superior
- Dirección General de Educación Superior Universitaria

##### Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- Tesorería de la Federación
- Dirección General de Programación y Presupuesto "A"

#### Poder Ejecutivo Estatal

##### Secretaría de Finanzas

- Subsecretaría de Planeación y Presupuesto
- Dirección General de Inversión
- Dirección General de Gasto Público
- Dirección General de Política Fiscal
- Dirección General de Tesorería

##### Secretaría de Educación

- Dirección General de Información, Planeación, Programación y Evaluación
- Delegación Administrativa de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior
- Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa

### Actores de la UAEM cuyo rol es dirigir y/o tomar decisiones

#### Administración Central

##### Secretaría de Administración

- Dirección de Obra Universitaria

##### Secretaría de Finanzas

- Dirección de Recursos Financieros
- Dirección de Programación y Control Presupuestal

### Actores de la UAEM cuyo rol es procesar información

#### Dirección de Recursos Financieros

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería

#### Dirección de Programación y Control Presupuestal

- Departamento de Programación
- Departamento de Estadística y Proyectos Institucionales
- Departamento de Control Presupuestal Recursos Extraordinarios

#### Dirección de Obra Universitaria

- Departamento de Contratación y Seguimiento de Obras
- Unidad de Planeación y Evaluación de Proyectos
- Departamento de Construcción
- Departamento de Precios Unitarios
- Departamento de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, con información documental de la UAEM.

### 6.1.3 Análisis de las competencias de los actores participantes en el proceso de gestión del FAM en la UAEM (atribuciones, funciones y recursos)

En el siguiente cuadro se presentan las funciones que facultan a los actores para realizar las actividades relativas a las etapas de gestión del FAM:

Actor	Etapas de gestión	Funciones
Dirección de Programación y Control Presupuestal	Ejercicio / destino	Establecer las políticas y lineamientos para el ejercicio y control del presupuesto autorizado.
		Supervisar la correcta aplicación de las políticas y lineamientos establecidos por la Dirección para el desarrollo de los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la misma.
Departamento de Programación	Ejercicio / destino	Realizar, con base en el presupuesto autorizado, las asignaciones presupuestales en el rubro de inversión de recursos extraordinarios, así como integrarla al sistema de información administrativa vigente.
		Integrar al sistema de información administrativa vigente la información del presupuesto autorizado de recursos extraordinarios, por proyecto.
	Realizar en el SIIA la reprogramación de los proyectos con recursos extraordinarios a solicitud de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional (...) previa autorización de la Secretaría de Educación Pública.	
	Seguimiento	Realizar el seguimiento y evaluación del ejercicio de los recursos con la finalidad de detectar y corregir variaciones, que permita contar con información y retroalimentación para la presupuestación del ejercicio siguiente.
Departamento de Recursos Extraordinarios	Ejercicio / destino	Involucrar a la Coordinación de Recursos Etiquetados (por su naturaleza y funciones) al proceso de supervisión y seguimiento de los recursos FAM con la finalidad de que la Coordinación acompañe el ejercicio y pueda integrar una carpeta de cada ministración de dicho Fondo.
		Emitir, proponer, difundir e implementar las políticas para la recepción de los documentos soporte de los gastos efectuados por los Centros de Costo con recursos etiquetados.
Dirección de Obra Universitaria	Planeación operativa	Coordinar y supervisar la integración del Plan Maestro de Construcción conforme a los requerimientos académicos, de investigación, culturales y administrativos, manifestados por los espacios universitarios.
Unidad de Planeación y Evaluación de Proyectos		Integrar y mantener actualizado el Plan Maestro de Construcción, con base en el análisis, evaluación y priorización de los proyectos de obra propuestos por los diferentes espacios universitarios y someterlo a consideración de las autoridades universitarias para la elaboración del Programa Anual de Obra Universitaria.
Departamento de Proyectos		Planear, programar y controlar la elaboración de proyectos de conservación, remodelación, ampliación y obra nueva para los espacios universitarios.

Actor	Etapa de gestión	Funciones
Departamento de Contratación y Seguimiento de Obras	Ejercicio / destino	En general, sus funciones corresponden con las etapas de gestión del FAM, dado que los departamentos son quienes, mediante la instrumentación de sus funciones, se encargan, de forma directa, de que el recurso se aplique en el destino para el cual fue asignado.
Departamento de Construcción	Seguimiento	
Departamento de Precios Unitarios	Transparencia	
Departamento de Proyectos	Rendición de cuentas	
Dirección de Recursos Financieros	Ejercicio / destino	Verificar el control del manejo de los recursos en cuanto a su recepción y pago.
		Dar seguimiento a los programas de ingresos y egresos de la institución.
Departamento de Contabilidad		Coordinar y evaluar los estudios de factibilidad técnico-financieros orientados a la captación de recursos adicionales para la UAEM.
		Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que estos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos y gastos, recabando para el efecto las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
		Supervisar la conciliación entre el presupuesto ejercido y el registro contable que comprueba las erogaciones y la aplicación de Recursos Financieros que ha realizado la UAEM.
		Supervisar la conciliación de obras y activos fijos para mantener actualizados los bienes muebles e inmuebles de la Universidad.
		Conciliar las cuentas contables de inversión contra el presupuesto de la Universidad.
		Conciliar los anticipos a proveedores con el objeto de que el bien adquirido o servicio se haya recibido.
Verificar la integración de la documentación comprobatoria de los fondos extraordinarios, así como supervisar la correcta aplicación de los recursos de acuerdo con lo ejercido en contabilidad.		

Actor	Etapa de gestión	Funciones
Departamento de Tesorería	Ejercicio / destino	Controlar la recepción de ingresos ordinarios, extraordinarios y alternos depositados en el Departamento por medio de cheque y/o transferencia.
		Verificar la recepción de la documentación bancaria para realizar el control de las cuentas respectivas.
		Llevar a cabo los diversos pagos correspondientes a las obligaciones contraídas por la UAEM.
		Programar los movimientos bancarios para cubrir los gastos de operación, así como las obligaciones contraídas por la Universidad con base en el presupuesto autorizado.
		Supervisar la conciliación entre los movimientos, registros bancarios y el registro contable que comprueba las erogaciones en que ha incurrido la UAEM.
		Llevar a cabo todos los trámites necesarios para la administración y ejercicio de los recursos otorgados mediante fideicomisos.

Fuente: Elaboración propia con información de: "Manual de Organización de la Dirección de Recursos Financieros", "Manual de Organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal", "Manual de Organización de la Dirección de Obra" y "Manual de Organización de la Dirección de Recursos Financieros".

Como se puede advertir, en la mayoría de los casos las funciones son genéricas y su cumplimiento requiere una serie de actividades y tareas en las que se incluyen las operaciones de gestión del FAM.

Un hallazgo relevante es el hecho de que el "Manual de Organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal" está desactualizado en cuanto a su estructura organizacional y funciones del Departamento de Estadística y Proyectos Institucionales. En otras palabras, las actividades realizadas por tal departamento obedecen a tareas asignadas de manera funcional, pero no documentadas. Asimismo, el Departamento de Recursos Extraordinarios no corresponde en nombre con el presentado en el referido manual, ya que éste lo denomina como "Departamento de Control Presupuestal de Recursos Etiquetados".

En la investigación de campo, llevada a cabo mediante entrevistas semi-estructuradas con los actores, en el análisis de cada dirección se revisaron: principales actores, funciones, descripción de actividades relativas a la gestión del FAM, límites y articulación con otros actores, insumos, productos, recursos, sistemas de información y la opinión de los actores.

En cuanto a los recursos con los que se cuentan para el desempeño de la gestión del FAM, notable es el requerimiento de nombrar a un responsable para el manejo del Fondo.

De acuerdo con la información recabada de manera testimonial, existe una necesidad de reforzar los recursos materiales de la Dirección de Obra Universitaria, particularmente con vehículos utilitarios para realizar las funciones de supervisión física de obras.

Relativo a los sistemas, se identificó que se utilizan dos, los cuales agilizan y ordenan actividades relativas a las fases de Ejercicio/destino, Seguimiento y Rendición de cuentas. Tales sistemas son: el SFRT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), desarrollado por la propia UAEM.

Particularmente el Sistema Integral de Información Administrativa cumple funciones relevantes en el manejo presupuestal de la UAEM, ya que relaciona de forma consistente la planeación (objetivos de mediano plazo), la programación (Programas presupuestario y proyecto) y la presupuestación (clasificación económica y administrativa), vinculadas por categorías programáticas y de gasto, lo que facilita la construcción de las cuentas y la generación de información oportuna para la toma de decisiones.

#### **6.1.4. Vinculación (interacciones) de los actores involucrados en las funciones sustantivas del proceso de gestión de recursos del FAM en la UAEM**

El Departamento de Programación, que es un actor importante en las etapas de ejercicio, destino y seguimiento de los recursos, cuenta con el "Plan de calidad: Presupuestación", inscrito en el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, en el que establece interacciones de procesos como la construcción de obra universitaria y el control presupuestal. En el caso de construcción de obra universitaria, la entrada del proceso es el "Programa Anual de Construcción" y la salida son las "obras construidas"; para el control presupuestal, la salida la constituye la "Alimentación al Sistema de Control Presupuestal con las asignaciones presupuestales por espacio universitario, proyectos, componentes y actividades en cuentas contables calendarizadas de inversión".

Por su parte, la Dirección de Obra Universitaria cuenta con manuales de procedimientos para estandarizar el modo en que realizan sus funciones, mismas que son aplicables en las etapas de gestión del FAM.

En algunos casos las interacciones entre los actores que participan en la gestión de los recursos del FAM no están documentadas, es decir, hay unidades administrativas que no cuentan con manuales de procedimientos y, por tanto, no establecen requisitos de entrada o de salida de los productos, plazos de las operaciones, ni características cualitativas.

Pese a ello, de manera general, las interacciones que se efectúan en el proceso de gestión del FAM ocurren de manera formal, es decir, con origen en acuerdos telefónicos y verbales, pero con soportes documentales, como oficios, recibos, expedientes y formatos, que se elaboran, envían y reciben entre los actores, bajo los convencionalismos de la administración pública.

## **6.2. Análisis de la aplicación de la normatividad en la materia y asignación de los recursos correspondientes del FAM EMSyS UAEM**

El presente punto hace un recuento de la principal normativa del ámbito federal y estatal que debe atender la UAEM en la aplicación del Fondo. Asimismo, muestra si el gobierno estatal, a través de la Secretaría de Finanzas, asignó los recursos del FAM atendiendo lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 2018 y el Código Financiero del Estado de México y Municipios, especialmente en cuanto a la transferencia (días) y depósito (monto).

### **6.2.1. Principales disposiciones federales y de nivel estatal relativas a la gestión de los recursos del FAM**

Dado que el FAM es un recurso transferido por el gobierno federal a las entidades federativas, su administración, ejercicio y aplicación se rige también por normatividad del ámbito federal. Así, las siguientes disposiciones jurídicas son las que debe observar la UAEM en la gestión del recurso:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Asistencia Social (exclusivamente para la vertiente de asistencia social).
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2018, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior.



- Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.
- Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33.

De entre ellas, la Ley de Coordinación Fiscal es la que norma la transferencia, aplicación, destino y transparencia del Fondo.

Ley de Coordinación Fiscal (extracto)	
<b>Artículo 39.</b> El FAM se determinará anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación por un monto equivalente, sólo para efectos de referencia, al 0.814% de la recaudación federal participable.	Determinación de cálculo
<b>Artículo 40.</b> Las aportaciones federales que con cargo al FAM reciban los Estados de la Federación y el Distrito Federal se destinarán en un 46% al otorgamiento de desayunos escolares; apoyos alimentarios; y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la Ley de Asistencia Social. Asimismo, se destinará el 54% restante a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria según las necesidades de cada nivel. Las entidades tendrán la obligación de hacer del conocimiento de sus habitantes, los montos que reciban, las obras y acciones realizadas, el costo de cada una, su ubicación y beneficiarios. Asimismo, deberán informar a sus habitantes, al término de cada ejercicio, sobre los resultados alcanzados.	Destino  Transparencia
<b>Artículo 41.</b> El FAM se distribuirá entre las entidades federativas de acuerdo a las asignaciones y reglas que se establezcan en el Presupuesto de Egresos de la Federación. La Secretaría de Educación Pública dará a conocer, a más tardar el 31 de enero del ejercicio de que se trate en el Diario Oficial de la Federación, el monto correspondiente a cada entidad por cada uno de los componentes del Fondo y la fórmula utilizada para la distribución de los recursos, así como las variables utilizadas y la fuente de la información de las mismas, para cada uno de los componentes del Fondo.	Distribución  Calendarización

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley de Coordinación Fiscal.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria expresa que los recursos federales, entre estos el FAM, deberán ser evaluados por instancias externas a los ejecutores de gasto, y que estos informes deberán ser públicos y sus resultados tomados en cuenta para el proceso de planeación, programación y presupuestación. Esta normativa, en sí misma, da origen a la evaluación que hoy se presenta.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (extracto)	
<p><b>Artículo 85.</b> Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal se sujetarán a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serán evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes.</li> <li>• Las entidades federativas enviarán al Ejecutivo Federal, de conformidad con los lineamientos y mediante el sistema de información establecido para tal fin por la Secretaría, informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les sean transferidos.</li> <li>• Los informes a los que se refiere esta fracción deberán incluir información sobre la incidencia del ejercicio de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales a que se refiere el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal, de manera diferenciada entre mujeres y hombres.</li> <li>• La Secretaría pondrá dicha información a disposición para consulta en su página electrónica de Internet, la cual deberá actualizar a más tardar en la fecha en que el Ejecutivo Federal entregue los citados informes.</li> <li>• Las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, publicarán los informes a que se refiere esta fracción en los órganos locales oficiales de difusión y los pondrán a disposición del público en general a través de sus respectivas páginas electrónicas de Internet o de otros medios locales de difusión, a más tardar a los cinco días hábiles posteriores a la fecha señalada en el párrafo anterior.</li> </ul>	<p>Transparencia e información sobre el gasto federalizado</p>
<p><b>Artículo 110.</b> El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la Ley General de Desarrollo Social y lo dispuesto en esta Ley. La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales. Para tal efecto, las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño se sujetarán a lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Efectuarán las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.</li> <li>II. Todas las evaluaciones se harán públicas y al menos deberán contener la siguiente información:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Los datos generales del evaluador externo, destacando al coordinador de la evaluación y a su principal equipo colaborador.</li> <li>b) Los datos generales de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación al interior de la dependencia o entidad.</li> <li>c) La forma de contratación del evaluador externo, de acuerdo con las disposiciones aplicables.</li> <li>d) El tipo de evaluación contratada, así como sus principales objetivos.</li> <li>e) La base de datos generada con la información de gabinete y/o de campo para el análisis de la evaluación.</li> </ol> </li> </ol>	<p>Evaluación</p>

<p>f) Los instrumentos de recolección de información: cuestionarios, entrevistas y formatos, entre otros.</p> <p>g) Una nota metodológica con la descripción de las técnicas y los modelos utilizados, acompañada del diseño por muestreo, especificando los supuestos empleados y las principales características del tamaño y dispersión de la muestra utilizada.</p> <p>h) Un resumen ejecutivo en el que se describan los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador externo.</p> <p>i) El costo total de la evaluación externa, especificando la fuente de financiamiento.</p> <p>III. Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo. Para tal efecto, se establecerán los métodos de evaluación que sean necesarios, los cuales podrán utilizarse de acuerdo a las características de las evaluaciones respectivas.</p> <p>IV. Establecerán programas anuales de evaluaciones.</p> <p>V. Las evaluaciones deberán incluir información desagregada por sexo relacionada con las beneficiarias y beneficiarios de los programas. Asimismo, las dependencias y entidades deberán presentar resultados con base en indicadores, desagregados por sexo, a fin de que se pueda medir el impacto y la incidencia de los programas de manera diferenciada entre mujeres y hombres.</p> <p>VI. Deberán dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan derivado de las evaluaciones correspondientes.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Complemento de lo anterior, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en su capítulo V, relativo a la evaluación y rendición de cuentas, entre otras cosas indica los plazos para que los entes públicos, ejecutores de recursos federales (el FAM incluido), publiquen su programa anual de evaluaciones y la forma en que se actualizarán los indicadores con que se evaluarán los recursos del Ramo general 33.

Ley General de Contabilidad Gubernamental (extracto)	
<p><b>Artículo 79.</b> Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño. También deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.</p> <p>La Secretaría de Hacienda y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, en el ámbito de su competencia y de conformidad con el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, enviarán al Consejo los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, los municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores para que dicho Consejo.</p>	Evaluaciones
<p><b>Artículo 80.</b> A más tardar el último día hábil de marzo se revisarán y, en su caso, se actualizarán los indicadores de los fondos de aportaciones federales y de los</p>	Indicadores para medir resultados

<p>programas y convenios a través de los cuales se transfieran recursos federales, con base en los cuales se evaluarán los resultados que se obtengan con dichos recursos. Los indicadores actualizados deberán incluirse en los informes trimestrales y en las cuentas públicas.</p> <p>En ese mismo plazo, la Secretaría de Hacienda entregará a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos y, en su caso, las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos definidos en las disposiciones aplicables.</p> <p>El consejo establecerá las normas, metodologías, clasificadores y los formatos con la estructura y contenido de la información para armonizar la elaboración y presentación de la información a que se refiere este artículo. La información respecto al ejercicio y destino del gasto federalizado, así como respecto al reintegro de los recursos federales no devengados por las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, para efectos de los informes trimestrales y la cuenta pública, deberá presentarse en los formatos aprobados por el consejo.</p>	de fondos federales
---	---------------------

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Los documentos denominados "Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los recursos correspondientes a los ramos generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios" y "Acuerdo por el que se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal 2018, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior" se citaron en el apartado "Descripción general de fondo" y, como se indicó, son los medios por los que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público da a conocer a las entidades federativas los montos, la calendarización y fórmulas con las que se distribuyeron los recursos del Ramo general 33.

Por su parte, los "Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios" tienen por objeto establecer las disposiciones para la entrega de los recursos federales del Ramo General 33, definir las dependencias coordinadoras de los fondos del ramo y la mecánica para el establecimiento de indicadores por resultados, así como establecer el formato para que las entidades federativas y municipios reporten el ejercicio de los recursos federales y sobre la evaluación de resultados de cada fondo. En el caso del FAM, en lo relativo a educación, es la Secretaría de Educación del gobierno federal la instancia coordinadora del

Fondo, quien actualiza anualmente los indicadores que integran la Matriz de Indicadores para Resultados (ver anexo 1) con la que se evalúa de manera global el FAM.

Y los “Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33” buscan establecer las disposiciones para que las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal envíen a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público informes sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos de los recursos federales que les sean transferidos por concepto de aportaciones federales, convenios de coordinación en materia de descentralización o reasignación y subsidios, y los resultados de las evaluaciones que se lleven a cabo al respecto, así como las relacionadas con la operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

Respecto a estos últimos lineamientos, en el punto 6.4.5. de esta evaluación se abundará sobre su cumplimiento por parte del gobierno estatal y la UAEM.

A nivel estatal, la principal normativa para el ejercicio de los recursos se plasma en el capítulo tercero llamado “De los Fondos de Aportaciones Federales, convenios de descentralización y programas de apoyos federales”, incluido en el Título Séptimo denominado “De la coordinación hacendaria”.

De los artículos 227 al 244 se establece que los Fondos de Aportaciones Federales creados a favor del Estado y de sus municipios, con cargo a recursos de la Federación, se integrarán, distribuirán, administrarán, ejercerán y supervisarán de acuerdo con las disposiciones del Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

En cuanto al FAM, el artículo 230 señala que el Fondo será destinado exclusivamente al financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a sectores de la población que se encuentren en condiciones de rezago social y de pobreza extrema, en los rubros de construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica y superior en su modalidad universitaria, respectivamente.

## **6.2.2. Análisis del cumplimiento de las disposiciones normativas relativas a la asignación de recursos del FAM a la UAEM por parte del gobierno estatal**

Dentro de las actividades de los actores externos a la UAEM se encuentran las de la asignación de recursos del FAM a la Universidad, en las que participan la Dirección General de Programación y Presupuesto "A" y la Tesorería de la Federación, dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; la Dirección General de Política Fiscal y la Dirección General de Tesorería por parte de la Secretaría de Finanzas del gobierno estatal.

Este proceso de transferencia de recursos es meramente financiero y comprende desde que se liberan los recursos de la federación hacia la entidad federativa, hasta que la Secretaría de Finanzas estatal los deposita en las arcas universitarias para comenzar su ejercicio.

Lo citamos en la presente evaluación, dado que la recepción de recursos condiciona el comenzar con oportunidad a ejercer los recursos del fondo.

*En 2018 los recursos de los FAM fueron depositados (vía transferencia electrónica) por la Tesorería de la Federación en la cuenta bancaria (Scotiabank 8372)<sup>3</sup> del Gobierno del Estado de México, aperturada ex profeso para tal fin.<sup>4</sup>*

*La Secretaría de Finanzas del Estado de México, en su estructura orgánica, contempla una Subsecretaría de Tesorería que adscritas tiene a la Dirección General de Tesorería y a la Caja General de Gobierno; precisamente, a través de esta última, se hacen las liquidaciones a las áreas ejecutoras de los fondos de aportaciones estatales.*

*Para efectos de seguimiento, la Secretaría de Finanzas del Estado de México, a través de la Subsecretaría de Ingresos, en específico la Dirección General de Política Fiscal, se coordina con la Dirección General de Programación y Presupuesto "A" de*

---

<sup>3</sup> De acuerdo con la página 247 del Tomo I Resultados Generales de la Cuenta Pública del Gobierno, Organismos Auxiliares y Autónomos del Estado de México 2018.

<sup>4</sup> El Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 menciona disposiciones sobre los recursos del gasto federalizado, incluyendo la obligación de aperturar cuentas bancarias específicas para los Fondos de Aportaciones, hecho que también es consignado en el artículo 69 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

*la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, a fin de reportar los detalles de la recepción de los recursos recibidos.*

*La Secretaría de Finanzas del Estado de México (básicamente a través de la Dirección General de Política Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos) tiene una comunicación permanente con la SHCP para dar cumplimiento a lo programado y presupuestado en cada uno de los recursos federales transferidos y asegurar su cumplimiento integral.*

*Lo anterior permite asegurar que el depósito de los recursos realizado por la Tesorería de la Federación correspondan al monto estipulado en el acuerdo de distribución y aviso respectivos, y en la fecha de transferencia establecida en la norma.*

El FAM, como los demás Fondos de Aportaciones, regularmente es depositado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las cuentas que el Estado de México señala en cada ejercicio fiscal y en las fechas programadas, según el "Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2017.

Sin embargo, el depósito de los recursos del FAM de la Secretaría de Finanzas estatal hacia la UAEM, según la Dirección de Recursos Financieros, no se transfirió en las fechas señaladas, esto debido a que la Dirección General de Inversión debió autorizar los expedientes técnicos de las obras a realizar con el FAM, por lo que su primera ministración, para nivel medio superior, se llevó a cabo en septiembre de 2018, y para nivel superior, en agosto del año pasado.

Ello, pese a que la Ley de Coordinación Fiscal, en el párrafo quinto de su artículo 48, señala: "Las entidades federativas enterarán al ente ejecutor local del gasto, el presupuesto que le corresponda en un máximo de cinco días hábiles, una vez recibida la ministración correspondiente de cada uno de los Fondos contemplados en el Capítulo V del presente ordenamiento".

## 6.3. Análisis de la contribución del FAM EMSyS UAEM a los objetivos institucionales

Este apartado da cuenta de cómo los objetivos del FAM se vinculan con los de mediano plazo de planeación estatal, con los de planeación de mediano plazo de la UAEM y con los programáticos presupuestales (corto plazo) de la Universidad. Se busca identificar si el FAM contribuye con el gobierno estatal y con la UAEM a lograr sus propósitos.

### 6.3.1. Alineación de los objetivos del FAM con el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023

Objetivos del FAM	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023		
	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
<p><b>Objetivo del nivel Fin:</b></p> <p>Contribuir a 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 mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa.</p>	<p>1.3. Garantizar una educación incluyente, equitativa y de calidad que promueva las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.</p>	<p>1.3.3. Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior y superior para contribuir al desarrollo de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de planteles de educación media superior al Padrón de Buena Calidad.</li> <li>Certificar procesos y acreditar programas académicos de instituciones de educación superior y formadoras de docentes como referentes estatal y nacional.</li> <li>Ofrecer un programa de educación media superior no escolarizado con criterios de calidad conforme al modelo del plan modular, basado en competencias.</li> </ul>
		<p>1.3.6. Disminuir el rezago educativo en hombres y mujeres de 15 años y más y promover competencias para el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la formación para el trabajo de personas de 15 años y más.</li> </ul>
		<p>1.3.7. Contar con espacios educativos dignos y pertinentes para la población escolar, con énfasis en los grupos vulnerables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la infraestructura y el uso de tecnologías para ampliar la cobertura del nivel medio superior y de educación para jóvenes y adultos.</li> <li>Atender a las demandas y necesidades de construcción de la infraestructura física educativa.</li> <li>Realizar acciones para que los inmuebles educativos cuenten con</li> </ul>



Objetivos del FAM	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023		
	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
			<p>las condiciones de accesibilidad para las personas con discapacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitar, acondicionar y equipar los inmuebles educativos de la entidad, conforme a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>Diseñar un programa de reparación y mantenimiento de escuelas, con la participación de la comunidad escolar.</li> </ul>

Objetivos del FAM	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023		
	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
<p><b>Objetivo del nivel Propósito:</b></p> <p>Los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (INFE).</p>	<p>1.3. Garantizar una educación incluyente, equitativa y de calidad que promueva las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.</p>	<p>1.3.7. Contar con espacios educativos dignos y pertinentes para la población escolar, con énfasis en los grupos vulnerables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la infraestructura y el uso de tecnologías para ampliar la cobertura del nivel medio superior y de educación para jóvenes y adultos.</li> <li>Atender a las demandas y necesidades de construcción de la infraestructura física educativa.</li> <li>Realizar acciones para que los inmuebles educativos cuenten con las condiciones de accesibilidad para las personas con discapacidad.</li> <li>Rehabilitar, acondicionar y equipar los inmuebles educativos de la entidad, conforme a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>Diseñar un programa de reparación y mantenimiento de escuelas, con la participación de la comunidad escolar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior" y el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

Los objetivos de Fin y Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM guardan correspondencia con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. En ambos, el fortalecimiento de la calidad y el mejoramiento de la infraestructura son planteamientos a alcanzar.

### 6.3.2. Vinculación de los objetivos del FAM con los objetivos de planeación de mediano plazo de la UAEM

Objetivos del FAM	Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021			
	Función/Proyecto y objetivo general	Objetivo específico	Políticas	Estrategias
<p><b>Objetivo del nivel Fin:</b> Contribuir a 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 mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa.</p>	<b>Función sustantiva</b>			
	<p><b>Función:</b> Educar a más personas con mayor calidad.</p> <p><b>Objetivo:</b> Formar bachilleres y profesionistas que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad, a partir de una oferta educativa amplia, diversificada y reconocida por su calidad.</p>	<p>Ampliar la cobertura de programas educativos en las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ampliación y diversificación de la oferta educativa, en los estudios de nivel medio superior y en los estudios profesionales se basarán en la demanda escolar, la pertinencia social y en la viabilidad presupuestal que garanticen una docencia de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la capacidad instalada en los espacios académicos con una significativa demanda escolar y con la disponibilidad de espacio físico para el crecimiento de su infraestructura.</li> <li>Crear dependencias académicas en las regiones del estado con menor cobertura, y en las que el servicio educativo tenga una importante rentabilidad social y pertinencia socioeconómica.</li> <li>Incrementar la matrícula de nuevo ingreso, mediante la ampliación y optimización de espacios académicos que cuenten con los recursos humanos, físicos y tecnológicos suficientes.</li> </ul>
<b>Función adjetiva</b>				
	<p><b>Función:</b> Administración eficiente y economía solidaria</p> <p><b>Objetivo:</b> Contar con una gestión administrativa moderna, transparente y eficiente, que maneje los recursos materiales, financieros y humanos de la institución de manera</p>	<p>Elevar la capacidad y la calidad de la infraestructura física y tecnológica en los espacios universitarios de acuerdo con las necesidades académicas y administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El patrimonio universitario deberá ser resguardado mediante el ejercicio transparente de los recursos y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la calidad de las instalaciones universitarias mediante un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física instalada.</li> </ul>

	óptima y con estricto cumplimiento de la norma universitaria.			
<b>Proyectos transversales</b>				
	<p><b>Proyecto:</b> Plena funcionalidad escolar.</p> <p><b>Objetivo:</b> Contar con instalaciones dignas, funcionales, seguras, armónicas y propicias para las actividades escolares de alumnos y profesores a través de su equipamiento, rehabilitación, reparación o construcción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la disponibilidad y funcionalidad de la infraestructura física, técnica y tecnológica.</li> <li>Ofrecer condiciones de seguridad, accesibilidad y limpieza en la infraestructura universitaria de apoyo a la docencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La disponibilidad y funcionalidad de la infraestructura educativa se sustentarán en criterios de eficiencia educativa, modernización, seguridad y autofinanciamiento.</li> <li>La calidad de la infraestructura universitaria se definirá por sus características de seguridad, funcionalidad y acceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la infraestructura física institucional, la seguridad estructural de los inmuebles y su accesibilidad para que operen en óptimas condiciones de seguridad, higiene y funcionalidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior" y el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021.

Objetivos del FAM	Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021			
	Función/Proyecto y objetivo general	Objetivo específico	Políticas	Estrategias
<b>Objetivo del nivel</b>	<b>Función sustantiva</b>			
	<b>Función adjetiva</b>			
<b>Propósito:</b> Los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura	<p><b>Función:</b> Administración eficiente y economía solidaria.</p> <p><b>Objetivo:</b> Contar con una gestión administrativa moderna, transparente y eficiente, que maneje los recursos materiales, financieros y humanos de la institución de manera óptima y con estricto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar la capacidad y la calidad de la infraestructura física y tecnológica en los espacios universitarios de acuerdo con las necesidades académicas y administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El patrimonio universitario deberá ser resguardado mediante el ejercicio transparente de los recursos y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la calidad de las instalaciones universitarias mediante un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física instalada.</li> </ul>

Física Educativa (INFE).	cumplimiento de la normatividad universitaria.			
<b>Proyectos transversales</b>				
	<p><b>Proyecto:</b> Plena funcionalidad escolar.</p> <p><b>Objetivo:</b> Contar con instalaciones dignas, funcionales, seguras, armónicas y propicias para las actividades escolares de alumnos y profesores a través de su equipamiento, rehabilitación, reparación o construcción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la disponibilidad y funcionalidad de la infraestructura física, técnica y tecnológica.</li> <li>• Ofrecer condiciones de seguridad, accesibilidad y limpieza en la infraestructura universitaria de apoyo a la docencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad y funcionalidad de la infraestructura educativa se sustentarán en criterios de eficiencia educativa, modernización, seguridad y autofinanciamiento.</li> <li>• La calidad de la infraestructura universitaria se definirá por sus características de seguridad, funcionalidad y acceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la infraestructura física institucional, la seguridad estructural de los inmuebles y su accesibilidad para que operen en óptimas condiciones de seguridad, higiene y funcionalidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior" y el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021.

### 6.3.3. Trazabilidad de los objetivos del FAM con los objetivos de programas presupuestarios de carácter estatal ejecutados por la UAEM y con los objetivos de la programación institucional anual

El artículo 3 fracción XVI del Código Financiero del Estado de México y Municipios indica que la estructura programática es un conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para dar orden y dirección al gasto público, para conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos y para vincular los propósitos de las políticas públicas derivadas del Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM), de los planes de desarrollo de los municipios y de los planes que de ellos emanen, con la misión de las dependencias y entidades públicas.

El Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios acota que la finalidad de la estructura programática es disponer de una clasificación de agregación o suma del gasto público en términos de la orientación del quehacer gubernamental. Estas

categorías programáticas incluyen finalidades, funciones, subfunciones, programas, subprogramas y proyectos.

Bajo tales consideraciones, se tiene que la UAEM en el ejercicio fiscal 2018 utilizó dos programas presupuestarios para justificar su presupuesto: "Educación media superior" y "Educación superior". Así, se tiene que los objetivos de los programas presupuestarios referidos presentan elementos afines con los objetivos del FAM y con los objetivos de la programación institucional anual, tal como se muestra a continuación:

OBJETIVOS	
<b>Objetivo del nivel Fin</b>	Contribuir a 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 mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa.
<b>Objetivo del nivel Propósito</b>	Los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (INFE).
<b>Educación media superior</b>	Impulsar el acceso de alumnos al nivel medio superior, por medio de procesos equitativos, así como ampliar la cobertura en bachilleratos general, técnico y no escolarizado, a distancia y abierto que motive desempeños terminales de aprendizaje planteados a partir de la integración pedagógica con personal docente profesionalizado, mediante el desarrollo de Programas de Estudio actualizados y de calidad, así como la dotación de infraestructura necesaria.
<b>Educación superior</b>	Ofrecer educación superior, mediante modelos educativos acordes a las necesidades del sector productivo, público y social; bajo criterios de igualdad, pertinencia y accesibilidad, vinculados con el quehacer científico, tecnológico y humanístico, mediante Programas de Estudio actualizados y de calidad y con la infraestructura física necesaria para lograrlo con el fin de generar capital humano de calidad que detone la innovación en la entidad y en la nación.
<b>Misión de la Dirección de Obra Universitaria, responsable de ejecutar los proyectos "Administración eficiente y economía solidaria", "Equidad de género" y "Plena funcionalidad escolar", vinculados al FAM</b>	Realizar la construcción, remodelación y mantenimiento de la infraestructura universitaria, para elevar su capacidad y calidad, a fin de continuar siendo soporte para que la UAEM realice las actividades sustantivas mediante los cuales genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento científico, artístico y humanístico, apoyado en la innovación, sustentabilidad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior", el Catálogo de Objetivos Estructura Programática 2018 del Gobierno del Estado de México y el Programa Operativo Anual de la UAEM.

TRAZABILIDAD				
Objetivos del FAM		Objetivos de los programas presupuestarios		Programa operativo anual 2018
Objetivo del nivel Fin	Objetivo del nivel Propósito	Educación media superior	Educación superior	Misión de la Dirección de Obra Universitaria
		Impulsar el acceso de alumnos al nivel medio superior, por medio de procesos equitativos, así como ampliar la cobertura en bachilleratos general, técnico y no escolarizado, a distancia y abierto que motive desempeños terminales de aprendizaje planteados a partir de la integración pedagógica con personal docente profesionalizado,	Ofrecer educación superior, mediante modelos educativos acordes a las necesidades del sector productivo, público y social; bajo criterios de igualdad, pertinencia y accesibilidad, vinculados con el quehacer científico, tecnológico y humanístico,	
Contribuir a 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		mediante el desarrollo de Programas de Estudio actualizados y de calidad,	mediante Programas de Estudio actualizados y de calidad	Para elevar su capacidad y calidad,
mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa.	Los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (INFE).	así como la dotación de infraestructura necesaria.	y con la infraestructura física necesaria para lograrlo	Realizar la construcción, remodelación y mantenimiento de la infraestructura universitaria,
			con el fin de generar capital humano de calidad que detone la innovación en la entidad y en la nación.	a fin de continuar siendo soporte para que la UAEM realice las actividades sustantivas mediante las cuales genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento científico, artístico y humanístico, apoyado en la innovación, sustentabilidad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior", el Catálogo de Objetivos Estructura Programática 2018 del Gobierno del Estado de México y el Programa Operativo Anual de la UAEM.

## 6.4. Análisis de los mecanismos de determinación de la infraestructura física, la supervisión y seguimiento, así como su contribución a la rendición de cuentas y toma de decisiones

En este inciso de la evaluación se valora cómo la UAEM gestiona el FAM, mediante las seis grandes fases operativas: Planeación operativa, Ejercicio/destino, Supervisión, Seguimiento, Transparencia y Rendición de cuentas.

### 6.4.1. Procesos clave que componen el proceso general de gestión del FAM en la UAEM

Con anterioridad se definieron las etapas de gestión del FAM en la UAEM y también se identificaron a los principales actores responsables de ejecutarlas. Así, en este subapartado se muestran las principales operaciones que se realizan en cada etapa, con énfasis en las tareas que efectúa la UAEM (Anexo 2, Flujograma).

Etapa	Paso	¿Quién lo hace?	¿Qué hace?
Planeación operativa	1	Dirección de Obra Universitaria	Elabora y envía propuesta de obras FAM, basada en el "Plan maestro de obra".
Ejercicio/destino	2	Subsecretaría de Educación Media Superior	Remite oficio de asignación de montos y obras FAM al Gobierno del Estado de México.
	3	Gubernatura del Estado de México	Recibe y turna a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México.
	4	Dirección General de Educación Superior Universitaria	Remite oficio de asignación de montos y obras FAM a Rectoría de la UAEM.
	5	Secretaría de Finanzas	Recibe oficio y turna a Rectoría de la UAEM.
	6	Secretaría de Finanzas de la UAEM	Recibe oficio y turna a la Dirección de Programación y Control Presupuestal.
	7	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Recibe oficio, elabora y envía expediente técnico general de obras FAM a la Dirección General de Inversión.
	8	Dirección General de Inversión	Revisa y emite oficio de autorización y asignación de recursos a Rectoría de la UAEM.
	9	Rectoría de la UAEM	Recibe oficio y turna a la Secretaría de Finanzas de la UAEM.
	10	Secretaría de Finanzas de la UAEM	Recibe oficio y turna a la Dirección de Programación y Control Presupuestal.
	11	Dirección de Programación y	Comunica la asignación-autorización

Etapa	Paso	¿Quién lo hace?	¿Qué hace?
		Control Presupuestal	de los recursos en el SIIA a la Dirección de Obra Universitaria y solicita la apertura del Fondo a la Dirección de Recursos Financieros.
	12	Dirección de Recursos Financieros	Recibe oficio para la apertura del Fondo y lo da de alta en el SIIA.
	13	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Registra y apertura programática presupuestal en el SIIA.
	14	Dirección de Obra Universitaria	Realiza la licitación de las obras FAM y remite expediente técnico actualizado con los importes contratados, junto con la documentación soporte.
	15	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Recibe y revisa expediente de actualización, anexa documentación soporte y envía a Dirección General de Inversión.
	16	Dirección General de Inversión	Verifica obras y montos contratados, y autoriza.
	17	Dirección de Recursos Financieros	Apertura cuenta bancaria y notifica a Secretaría de Finanzas.
	18	Dirección de Recursos Financieros	Elabora formato de Autorización de pago (AP) para solicitar el recurso del FAM mensualmente.
	19	Secretaría de Finanzas	Libera recursos mediante transferencia bancaria.
	20	Dirección de Recursos Financieros	Verifica monto de recursos transferidos.
	21	Dirección de Obra Universitaria	Solicita inicio de obras FAM a empresas contratadas.
	22	Dirección de Obra Universitaria	Asigna residente de obra y supervisor.
	23	Dirección de Obra Universitaria	Apertura bitácora de obra conjuntamente con la empresa.
	24	Dirección de Obra Universitaria	Verifica suministro de materiales para obra.
	25	Dirección de Obra Universitaria	Registra contrato en el SIIA y demás información relativa a la obra.
	26	Dirección de Obra Universitaria	Tramita facturas y solicita anticipo para las obras FAM.
	27	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Recibe solicitud y facturas de anticipo.
	28	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Valida información fiscal y suficiencia presupuestal.
	29	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Genera contrarrecibo para pago y remite a Dirección de Recursos Financieros.
	30	Dirección de Recursos Financieros	Verifica información, contabiliza y genera orden de transferencia bancaria con recursos del FAM.
	31	Dirección de Recursos Financieros	Comprueba pagos a Dirección General de Inversión, mediante las Autorizaciones de pagos (AP).



Etapa	Paso	¿Quién lo hace?	¿Qué hace?
	32	Dirección General de Inversión	Revisa y aprueba las comprobaciones.
Seguimiento	33	Dirección de Recursos Financieros	Realiza conciliaciones periódicas con Dirección de Programación y Control Presupuestal y Dirección de Obra Universitaria.
	34	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Solicita a Dirección de Obra Universitaria y Dirección de Recursos Financieros avances y envía reportes de la aplicación del FAM a Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior e IMIFE.
	35	Dirección de Programación y Control Presupuestal	Requisita información de avances en la aplicación del FAM en el SRFT y envía información a la Dirección de Información y Planeación de la Secretaría de Educación del gobierno estatal y a la Dirección General de Inversión.
Supervisión	36	Dirección de Obra Universitaria	Supervisa obra (estimaciones y toma decisiones).
Ejercicio/destino	37	Dirección de Obra Universitaria	Realiza la entrega-recepción de la obra y notifica a Dirección de Recursos Financieros.
	38	Dirección de Recursos Financieros	Realiza el cierre contable y, consecuentemente, registra los nuevos edificios como patrimonio de la UAEM.
Transparencia y Rendición de cuentas	39	Dirección de Obra Universitaria	Solicita la publicación de resultados de obra FAM en el sitio web de la UAEM.

Fuente: Información documental y testimonial de los actores que aplican recursos del FAM en la UAEM.

La anterior descripción deja claro que la mayor parte de las operaciones se realizan para ejercer y controlar el destino de los recursos, lo que asegura su aplicación apegada a la normatividad federal y estatal.

Se advierte que los pasos pretenden seguir un orden lógico, sin embargo, existen operaciones que se efectúan de manera concomitante por los diferentes actores (la descripción y el flujograma del anexo 2 no son propiamente un procedimiento) e, incluso, como sucede del paso 26 al 36, se repiten tantas veces como estimaciones haya para completar una obra. Asimismo, los pasos 33 al 35 se realizan trimestralmente hasta concluir con la erogación del recurso.

También queda expuesto que la difusión de la aplicación del recurso FAM es el aspecto que, en menor medida, genera procesos en la UAEM.

#### **6.4.2. Análisis del diagnóstico de necesidades de infraestructura educativa y de los criterios documentados para destinar recursos del FAM al interior de la UAEM**

Una de las condicionantes para la correcta aplicación de los recursos del Fondo, sobre todo en cuanto a destino se refiere, es contar con un diagnóstico que respalde la decisión de qué proyectos de obra elegir, de acuerdo con los requerimientos institucionales, basados, desde luego, en las demandas e intereses de la comunidad académica y de los estudiantes.

En el caso de la UAEM, la responsable de esta actividad es la Dirección de Obra Universitaria, quien, para determinar las obras que financiará con el FAM, como tarea habitual realiza lo que denomina “Plan Maestro de Construcción”, actividad que está prevista en las funciones del manual de organización de la dirección.

Resulta importante acotar que, de acuerdo con el proceso de asignación de recursos del FAM a la UAEM, el primer paso consiste en que la Universidad envíe a la Dirección General de Educación Superior Universitaria del gobierno federal las propuestas de obra que pretende realizar con los recursos. Tales propuestas emanan del “Plan Maestro de Construcción”, razón por la cual actualizarlo es de relevancia para la UAEM.

Para el caso 2018, las cinco obras realizadas se contemplaron en el programa de construcción, y una vez revisadas por la instancia federal, fueron autorizadas, lo que se dio a conocer en los oficios de asignación respectivos.

La identificación de necesidades de obra y mantenimiento contenida comprende la siguiente información: Espacio universitario, infraestructura actual, solicitud de obra nueva, mantenimiento de la infraestructura educativa, solicitud de remodelación, solicitud de remodelación y/o mantenimiento, solicitud de remodelación y/o adecuación. En cada caso de solicitud de obra nueva, mantenimiento o remodelación se señala el costo aproximado y especificaciones básicas de la construcción requerida (metros de construcción, descripción de los trabajos, entre otras).

Por su parte, en el “Programa Anual de Obra Universitaria 2018” también se reflejan los proyectos a realizar con el FAM 2018, los cuales son coincidentes con los que efectivamente se ejecutaron. En tal programa, autorizado por el Secretario de

Administración y remitido al Director de Obra Universitaria, se enuncian las obras, su costo y las fuentes de financiamiento.

En ambos casos, "Plan Maestro de Construcción" y "Programa Anual de Obra Universitaria 2018", no se considera al número de beneficiarios directos que habrán de verse favorecidos con las obras. Pese a ello, una vez que las obras son aprobadas por el gobierno federal y son emitidas en ambos programas, el desarrollo del proyecto en los expedientes técnicos implica la determinación de esta población y, en general, la estipulación de detalles técnicos y financieros.

Por lo anterior expuesto, se considera que la UAEM atiende de forma eficaz este requerimiento previo a la aplicación de recursos del Fondo.

#### 6.4.3. Valoración de la documentación del destino del FAM en la UAEM

Las obras que se desarrollaron con recursos del FAM en el año 2018 fueron 5 y son las siguientes:

	Obra	Terminación de obra	Monto
1	Construcción de la segunda etapa del edificio "D". Unidad Académica Profesional Acolman.	Sí	14,500,000.00
2	Construcción de la segunda etapa del edificio "E". Unidad Académica Profesional Acolman.	Sí	15,000,000.00
3	Segunda etapa de la ampliación de la Biblioteca. Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán.	Sí	2,800,000.00
4	Construcción de edificio "B" para la licenciatura en danza (ampliación del campus San Antonio Buenavista). Escuela de Artes Escénicas.	Sí	4,453,861.02
5	Primera etapa del Taller Artístico y Cultural del plantel "Dr. Pablo González Casanova", de la Escuela Preparatoria.	Sí	2,112,322.00
<b>Total</b>			<b>38,866,183.02</b>

Fuentes: Oficio número 511/2018-0373, de fecha 16 de abril de 2018, signado por el Director General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal, y oficio número 203200-APAD-0730/18 emitido por el Gobierno del Estado de México.

De estas obras la UAEM debió documentar los avances físicos y financieros, desde el inicio hasta su conclusión, con base en la normativa federal y estatal.

#### **6.4.4. Mecanismos de supervisión de la aplicación de los recursos del FAM**

La supervisión de la aplicación de los recursos en la UAEM se da en dos grandes niveles: financiero (contable, presupuestal, programático) y físico (avance de obra).

En cuanto a la obra se refiere, el Departamento de Construcción se encarga de supervisar aspectos administrativos de los avances administrativos y físicos de las obras.

Las funciones específicas que al respecto realiza son:

- Integrar y mantener en orden y actualizada la documentación derivada de la realización de los trabajos, para la correcta integración de los expedientes únicos de obra.
- Verificar, en coordinación con supervisores, contratistas y espacios universitarios beneficiados, que las obras autorizadas y adjudicadas se ejecuten adecuadamente.
- Supervisar que se lleve a cabo el registro de los avances y aspectos relevantes de cada obra, en la bitácora correspondiente.
- Revisar y validar, mediante firma, las estimaciones de los trabajos ejecutados para que puedan ser aprobadas por el Director de Obra Universitaria y sean tramitadas con oportunidad por la Unidad de Apoyo Administrativo para el pago correspondiente.

Existe, además, para controlar el proceso de supervisión, un manual de procedimientos, que considera el procedimiento de construcción de obra universitaria. En él, la función del supervisor consiste en la actividad que ejerce el arquitecto en la obra durante la construcción, a fin de que se cumplan las directrices de sus planos y especificaciones.

La supervisión es una etapa imprescindible durante la construcción, ya que en esta etapa se confronta la teoría con la realidad de la obra, efectuándose entonces los ajustes necesarios. En esta etapa se validan mediante firmas las estimaciones y se toman decisiones sobre posibles cambios al proyecto de obra original.

#### **6.4.5. Reportes de información para monitorear (seguimiento) el desempeño del FAM**

Como se indicó en el apartado relativo a la normatividad del FAM y, en general del Ramo 33, las entidades federativas y ejecutores de gasto deben reportar trimestralmente el destino, ejercicio y resultados de los recursos federales transferidos.

*El artículo 85 de la LFPRH se refiere a la transparencia e información sobre el ejercicio del gasto federalizado. En él se dispone que los recursos transferidos deberán ser evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes a la institución ejecutora de los recursos.*

*En su fracción segunda indica que las entidades federativas enviarán al Ejecutivo Federal, de conformidad con los lineamientos y mediante el sistema de información establecido para tal fin por la Secretaría (SRFT), informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les sean transferidos.*

*Asimismo, se estipula que la información necesaria para integrar dichos reportes deberá ser entregada de forma consolidada por las entidades federativas, a más tardar a los 20 días naturales posteriores al cierre de cada trimestre fiscal. Cabe resaltar que por información consolidada se entiende aquel reporte de información que ha sido revisado y validado por la autoridad definida para ello por la Secretaría de Finanzas estatal u homóloga de cada entidad federativa.*

En este entendido, los recursos federales transferidos que se aprueban para las entidades federativas y municipios pueden ejercerse en distintos rubros, dependiendo de los objetivos estipulados en la Ley de Coordinación Fiscal, para el caso de los Fondos de Aportaciones Federales, o bien de los objetivos específicos para los subsidios o convenios.

Así, para dar un adecuado seguimiento al ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos, en los términos de lo estipulado por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Ley de Coordinación Fiscal y Ley General de Contabilidad Gubernamental, resulta necesario identificar de forma clara los rubros en que se ejercen los recursos, para detallar los registros con base en la naturaleza de la información reportada. Para ello, dentro del SRFT se cuenta con distintos componentes para dar un seguimiento puntual al ejercicio de los recursos federales transferidos, mismos que se presentan en la siguiente tabla:

Componente	Tema	Información que se registra
Gestión de proyectos	Destino	Se registra el avance físico y financiero, así como la localización de todos los proyectos de inversión financiados con recursos federales.
Avance Financiero	Ejercicio	Se registra el avance financiero de la totalidad de los programas, fondos o convenios, desagregado por partida genérica.
Indicadores	Resultados	Se registran las metas y avances de los indicadores de los Fondos de Aportaciones Federales.
Evaluaciones	Resultados	Se registran las evaluaciones realizadas a programas financiados con recursos federales o a los propios programas federales.

Fuente: Unidad de Evaluación de Desempeño de la SHCP.

Así pues, en la UAEM esta obligación de rendir informes se realiza por medio de la Dirección de Programación y Control Presupuestal, quien tiene la clave de acceso al SRFT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y recibe de la Dirección de Obra Universitaria la información relativa al avance físico y de la Dirección de Recursos Financieros las cifras del avance financiero para la captura en el apartado de Gestión de Proyectos.

El apartado de Indicadores no se requisita, ya que, según la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM, es responsabilidad de la administración pública federal y estatal su complementación.

La información, además de reportada en el SRFT, también es remitida por oficio a la Dirección General de Inversión del gobierno estatal, lo que acredita su cumplimiento y la coordinación que existe entre los actores para su generación y control.

#### **6.4.6. Análisis de los mecanismos documentados de transparencia y rendición de cuentas del FAM**

Existen varios canales por medio de los cuales la UAEM transparenta y rinde cuentas sobre el ejercicio de los recursos del FAM. Uno de ellos es en el portal de la Universidad en el link de "Transparencia universitaria", en el que se presentan los programas de obra de los años 2004 al 2019 y en los que se especifican las obras contempladas y la fuente de recursos para financiarlas, incluidos los recursos del FAM.

En este mismo enlace se presentan las obras universitarias realizadas, por tipo de contratación, es decir, por licitación pública y por invitación restringida. En ambos casos, los campos de información que se muestran aluden al tipo de recursos con el que se financiaron (incluido el FAM), nombre de la obra, proceso de adjudicación, fecha de fallo, modalidad de contrato, datos de contratación (inicio/término) y monto contratado. Además, en el apartado Finanzas Universitarias en el Sistema de Recursos Federales Transferidos se publica de manera trimestral la información sobre el avance financiero del FAM.

Esta práctica de transparencia es positiva, pese a ello, la información que se da a conocer sólo es administrativa. En este sentido, el equipo evaluador considera viable que sumado a tales datos, pudieran incluirse el número de beneficiarios directos con ellas.

#### **6.4.7. Análisis de valoraciones anteriores de cumplimiento de la UAEM respecto a la aplicación del FAM**

El apartado refiere a las auditorías externas que ha practicado el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México y la Auditoría Superior de la Federación a la aplicación de los recursos del FAM por parte de la UAEM.

De acuerdo con la documentación revisada, el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México realizó una auditoría de obra a la Universidad por el periodo enero a diciembre de 2017, en la que no emitió observación alguna.

La Auditoría Superior de la Federación llevó a cabo la auditoría del FAM nivel superior de la cuenta pública 2018, No. 837-DS-GF, realizada al Gobierno del Estado de México y con relación a los pliegos de observaciones emitidas por tal entidad de fiscalización superior se solventaron con fecha 6 de agosto de 2019, entregándose la siguiente documentación soporte a la Contraloría de la UAEM: estimaciones, actas de entrega-recepción con sus fianzas de vicios ocultos y álbum fotográfico, con lo que se acreditó que las obras se concluyeron al 100 por ciento, ejerciéndose la cantidad total en cada contrato. Estas obras fueron entregadas por el Lic. Alfredo del Mazo Maza, Gobernador Constitucional del Estado de México, y el Dr. en E. Alfredo Barrera Baca, Rector de la UAEM, en la ceremonia de acto de inauguración de cursos del ciclo escolar 2019-2020, el pasado 6 de agosto de 2019. Lo anterior consta también en el oficio DOU/435/2019.

## **6.5. Análisis de los resultados de la operación del FAM EMSyS UAEM**

El propósito de este inciso es identificar los instrumentos mediante los cuales la Universidad mide los resultados de la aplicación de recursos del Fondo, valorar el formato y contenido en el que se presentan los resultados, así como ponderar si lo alcanzado corresponde con las metas esperadas.

### **6.5.1. Valoración de la documentación de los resultados de la aplicación del FAM en la UAEM**

Los resultados del FAM, según la Secretaría de Educación Pública a nivel federal, se miden principalmente por el número de planteles y/o campus de educación superior o media superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo, respecto del total de planteles y/o campus de educación superior en el estado, es decir, su forma de valorar es directa y representa la cobertura del FAM respecto a los planteles existentes.

En la UAEM los resultados de la aplicación de los recursos del FAM son claros, porque existe documentación interna que refleja las obras realizadas y los montos ejercidos, los cuales se alcanzaron al 100 por ciento. En cuanto a la difusión de estos resultados, se tiene que en el informe del Rector se comunica a la población estudiantil los metros cuadrados de obra construida y los espacios beneficiados, y en el apartado "Obra universitaria 2018", de la respectiva agenda estadística, se publicó la obra realizada (vinculada al tipo de recursos que financiaron las obras, en este caso: FAM, Programa de Acciones para el Desarrollo e ingresos propios) y los metros cuadrados de construcción.

Respecto a indicadores para monitorear el FAM, se identificó que en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" del ejercicio fiscal 2018 (ver anexos 3 y 4), utilizadas por la UAEM para medir su desempeño, no se incluye un indicador que aluda a los recursos del FAM. Del mismo modo, aunque en las "Fichas técnicas de indicadores y variables" incorporadas en la "Agenda estadística 2018" se presenta un indicador denominado "Infraestructura" que mide el "conjunto de instalaciones, espacios, áreas que se destinan para poder realizar y/ apoyar la labor sustancial de la universidad que es la docencia e investigación", no representa las obras que se realizan con los recursos del Fondo.



## 6.5.2. Determinación de los resultados del FAM, según los indicadores y/o evaluaciones aplicadas

Los recursos del Ramo General 33 se valoran mediante Matrices de Indicadores para Resultados, que son diseñadas por las instancias coordinadoras de cada fondo. En el caso del FAM, la instancia encargada es la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal.

Para 2018, la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM se constituyó de dos indicadores de nivel Fin, dos indicadores de nivel Propósito, seis indicadores de nivel Componente y seis indicadores de nivel Actividad (ver anexo 1).

Los indicadores de nivel Actividad a nivel Propósito son obligatorios para todas las entidades federativas del país, las cuales deben reportar trimestralmente su avance en el SFRT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La UAEM es una unidad ejecutora de los recursos del FAM en el Estado de México, por tanto, la información que reporta trimestralmente en el SFRT es utilizada por el gobierno estatal (Secretaría de Finanzas), para que ésta, como entidad globalizadora de la información generada por las unidades ejecutoras del FAM, consolide los datos y publique los resultados alcanzados.

Los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM son los siguientes:

- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para educación superior.*
- *Número de proyectos en la categoría de equipamiento que se están llevando a cabo en instituciones de educación media superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*
- *Número de proyectos en la categoría de construcción que se están llevando a cabo en instituciones de educación media superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*

- *Número de proyectos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento que se están llevando a cabo en instituciones de educación media superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*
- *Número de proyectos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento que se están llevando a cabo en instituciones de educación superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*
- *Mide el número de planteles y/o campus de educación superior que mejoran su infraestructura al ser atendidos con proyectos que pueden ser de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples, respecto del total de planteles y/o campus de educación superior en el estado.*
- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para educación media superior.*
- *Mide el número de planteles de educación media superior que mejoran su infraestructura al ser atendidos con proyectos que pueden ser de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples, respecto del total de planteles de educación media superior en el estado.*
- *Número de proyectos en la categoría de construcción que se están llevando a cabo en instituciones de educación superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de construcción para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*
- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento para educación media superior.*
- *Número de proyectos en la categoría de equipamiento que se están llevando a cabo en instituciones de educación superior financiados por medio de FAM Infraestructura Educativa, respecto al total de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para financiarse por medio de FAM Infraestructura Educativa.*

- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de construcción para educación media superior.*
- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de construcción para educación superior.*
- *Número de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento para educación superior.*

En este sentido, pese a que la Universidad, en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" del ejercicio fiscal 2018, no presenta un indicador específico para medir la contribución del FAM en la consecución de los objetivos programáticos, se puede afirmar que, de facto, sí conoce los resultados del FAM al interior de la institución, porque genera la información para que la Secretaría de Finanzas la concentre.

Así, tomando como referencia las mediciones de la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM 2018, se afirma que la UAEM cumplió con las metas de los indicadores, dado que le fueron aprobados los proyectos programados para ser financiados con recursos del FAM y estos fueron ejecutados física y financieramente al 100 por ciento.

## 6.6. Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales

### 6.6.1. Fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales por procesos claves

De facto, la gestión del FAM al interior de la UAEM se realiza de forma conjunta y coordinada entre los diferentes actores involucrados.

Conforme a la información documental y testimonial obtenida por el equipo evaluador, en general el ambiente de control facilita el ejercicio de los recursos y su comprobación.

Fases o procesos claves	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Planeación operativa	Se cuenta con un “Plan Maestro de Construcción”, integrado y actualizado con base en el análisis, evaluación y priorización de los proyectos de obra propuestos por los diferentes espacios universitarios. Se utiliza para elaborar el Programa Anual de Obra y para proponer las obras que se desarrollarán con el FAM.	
	Utilizar el “Plan Maestro de Construcción” como base para determinar las obras a financiar con recursos del FAM permite una adecuada inversión de recursos y asegurar que el destino del Fondo se apegue a lo establecido en la normativa federal.	
	Los objetivos de Fin y Propósito de la Matriz de indicadores para Resultados del FAM son afines con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, con los objetivos programas presupuestarios “Educación Media Superior” y “Educación Superior” y con los objetivos institucionales de la UAEM de mediano plazo y de la programación anual.	
Ejercicio/destino	Los actores que gestionan los recursos del FAM en la UAEM se identifican plenamente y sus competencias están documentadas en manuales administrativos, lo que da certeza y permanencia a la función que cada uno debe desempeñar.	Pese a ello, resulta necesario actualizar el manual de organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal y de la Dirección de Recursos Financieros, debido a que, con la escisión de la Secretaría de Administración que se llevó a cabo en 2018, aún no se han modificado sus disposiciones administrativas.

Fases o procesos claves	Fortaleza	Oportunidad de mejora
	<p>El SIIA cumple funciones relevantes en el manejo presupuestal de la UAEM, ya que relaciona de forma consistente la planeación (objetivos de mediano plazo), la programación (Programas presupuestario y proyecto) y la presupuestación (clasificación económica y administrativa), vinculadas por categorías programáticas y de gasto, lo que facilita la construcción de las cuentas y la generación de información oportuna para la toma de decisiones. Este sistema contribuye también a identificar o determinar claramente los conceptos de aplicación o destino del Fondo.</p>	<p>De acuerdo con las cargas laborales de trabajo en la Dirección de Recursos Financieros, se sugiere crear un departamento o área específica para realizar las conciliaciones presupuestales y contables de las adquisiciones y de los bienes muebles e inmuebles.</p>
Supervisión	<p>La supervisión de la aplicación de los recursos en la UAEM se da en dos grandes niveles: financiero (contable, presupuestal, programático) y físico (avance de obra). En cuanto a la obra se refiere, el Departamento de Construcción se encarga de supervisar aspectos administrativos de los avances administrativos y físicos de las obras. Existe, además, para controlar el proceso de supervisión, un manual de procedimientos que considera el procedimiento de construcción de obra universitaria.</p>	
Seguimiento	<p>Experiencia operativa de los responsables de los procesos de Seguimiento.</p>	<p>Valorar el incluir en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" un indicador que aluda a la gestión y resultados de los recursos del FAM. Ello, con el fin de documentar el seguimiento que se da a la aplicación del Fondo y como instrumento para difundir los resultados alcanzados.</p>

Fases o procesos claves	Fortaleza	Oportunidad de mejora
		Se sugiere adecuar los indicadores de las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" para perfeccionar sus elementos y apegarlos aún más a la Metodología de Marco Lógico, ello tomando como referencia las sugerencias del apartado 6.7.1. de este informe.
Transparencia y Rendición de cuentas	<p>Existen varios canales en los cuales la UAEM transparente y rinde cuentas sobre el ejercicio de los recursos del FAM, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el portal de la Universidad, en el link de "Transparencia universitaria" se presentan los programas de obra de los años 2004 al 2019 y se especifican las obras contempladas y la fuente de recursos para financiarlas, incluidos los recursos del FAM;</li> <li>• En este mismo portal, en el apartado Finanzas Universitarias, en Sistema de Recursos Federales Transferidos, se publica de manera trimestral la información sobre el avance financiero del FAM;</li> <li>• En el informe del Rector se comunica a la población estudiantil los metros cuadrados de obra construida y los espacios beneficiados;</li> <li>• En el apartado "Obra universitaria 2018", de la respectiva agenda estadística, se publicó la obra realizada (vinculada al tipo de recursos que financiaron las obras, en este caso: FAM, Programa de Acciones para el Desarrollo e ingresos propios) y los metros cuadrados de construcción.</li> </ul>	<p>Valorar el incorporar, en el marco normativo de la UAEM, disposiciones específicas sobre la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y aplicación de los recursos del FAM, en términos de lo expresado en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal.</p>

## **6.7. Analizar los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria**

### **6.7.1. Revisión del diseño de los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria**

Como ya se advirtió en puntos anteriores, de acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM, la UAEM no tiene responsabilidad de llevar el seguimiento de indicadores específicos para medir el impacto del Fondo.

Una de las razones por las que la Universidad no genera indicadores estratégicos para medir el impacto del FAM en la comunidad universitaria o en los objetivos programáticos o institucionales se debe a que la proporción del FAM respecto al presupuesto de la UAEM es pequeña, es decir, su representatividad para los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" es muy limitada.

Pese a ello, para fines de transparencia y difusión de resultados, se recomienda incorporar en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios ejecutados por la Universidad algún indicador de nivel Actividad que, armonizado con la información de la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM, exprese, *grosso modo*, la programación, ejecución y/o cobertura de infraestructura escolar alcanzada con recursos de este Fondo.

Ahora bien, aunque no existan indicadores de impacto del FAM para analizar, enseguida se presentan algunas consideraciones para mejorar las Matrices de Indicadores para Resultados de los presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior".

Programa presupuestario "Educación media superior":

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
<b>Fin</b>	Contribuir a que los alumnos cuenten con una formación integral para ingresar a estudios superiores mediante la impartición de una educación de calidad.	Eficiencia terminal anual por cohorte en estudios de nivel medio superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
<b>Propósito</b>	Los alumnos del nivel medio superior de la UAEM mantienen su formación de calidad.	Porcentaje de planteles de nivel medio superior reconocidos por su calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
<b>Componentes</b>	Cobertura de estudios de nivel medio superior incrementada.	Tasa de variación de la matrícula de estudios de nivel medio superior en las diferentes modalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
	Servicios de educación supervisados.	Porcentaje de planteles de nivel medio superior con seguimiento y evaluación de servicios educativos en sus planes de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	Consolidación de la evaluación curricular del bachillerato universitario presencial.	Porcentaje de planteles de nivel medio superior que realizan evaluación curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Fortalecimiento de la profesionalización y desarrollo del personal académico.	Porcentaje del personal académico de nivel medio superior que participa en actividades de profesionalización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Incremento en el apoyo integral para alumnos y egresados.	Porcentaje de alumnos de nivel medio superior beneficiados con	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo</li> </ul>



Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
		servicios de apoyo integral.	Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).	con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".
	Actualización de la infraestructura existente y optimización de su uso.	Porcentaje de espacios de apoyo a la docencia de nivel medio superior beneficiados con la optimización de su infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Diversificación del bachillerato universitario.	Porcentaje de planteles de la escuela preparatoria que incorporan la modalidad mixta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>

Notas: Para la revisión del diseño del indicador se evalúan las características de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aporte Marginal (CREMAA) y la consistencia existente entre los resúmenes narrativos y los elementos de los indicadores. La "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)" fue emitida por la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de México, en el periódico oficial Gaceta del Gobierno, el 1 de marzo del año 2010, como anexo de los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR)".

Programa presupuestario "Educación superior":

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
<b>Fin</b>	Contribuir en la formación de profesionales, en la generación y aplicación del conocimiento, para fomentar el desarrollo de la entidad mediante la impartición de una educación de calidad.	Eficiencia terminal por cohorte en estudios profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El resumen narrativo no mantiene relación con el indicador, derivado que el primero refiere a la "formación de profesionales en la generación y aplicación del conocimiento" y "educación de calidad", mientras que el indicador sólo mide la eficiencia terminal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegure la consistencia entre el resumen narrativo y el indicador utilizado para medir este nivel de la MIR.</li> </ul>
<b>Propósito</b>	El desarrollo científico y tecnológico asociado a una mayor cobertura de la UAEM permite atender las demandas de los distintos sectores de la entidad.	<p>Incremento porcentual de la matrícula de estudios profesionales en las diferentes modalidades.</p> <p>Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los indicadores cumplen con las características CREMAA, sin embargo, el resumen narrativo no identifica una población objetivo o área de enfoque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluya en el resumen narrativo la población o área de enfoque del programa.</li> </ul>
<b>Componente</b>	Suficiente cobertura y calidad de la oferta educativa de estudios profesionales matriculada.	Porcentaje de matrícula de alumnos de estudios profesionales del sistema dependiente en programas educativos reconocidos por su calidad en CIEES-COPAES-Organismos Internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
	Alta productividad de investigación que promueva la innovación y el desarrollo tecnológico, generada.	Porcentaje de publicaciones de los SNI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
	Difusión de la cultura para una ciudadanía universal, renovada.	Porcentaje de programas culturales renovados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
	Retribución universitaria que responda a las demandas de la sociedad y del entorno a través de acciones realizadas.	Tasa de variación de las acciones de extensión y vinculación realizadas por nuestra UAEM para atender las demandas de la sociedad y del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y es consistente con el resumen narrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	Ampliación de la cobertura de	Incremento porcentual de la matrícula de	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador cumple con las características CREMAA y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna.</li> </ul>

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
	programas educativos en las modalidades no escolarizada o mixta y de programas de educación continua de calidad.	estudios profesionales en programas educativos en las modalidades no escolarizada o mixta.	es consistente con el resumen narrativo.	
	Consolidación de la evaluación de programas educativos de estudios profesionales.	Porcentaje de programas educativos de estudios profesionales evaluados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Fortalecimiento a la profesionalización y desarrollo del personal académico.	Porcentaje del personal académico de estudios profesionales que participa en actividades de profesionalización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Suficiente apoyo integral para alumnos y egresados.	Porcentaje de alumnos y egresados de estudios profesionales beneficiados con servicios de apoyo integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Optimización de la infraestructura existente.	Porcentaje de espacios de apoyo a la docencia en Estudios Profesionales beneficiados con la optimización de su infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Reconocimiento de	Porcentaje de planes de	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia</li> </ul>

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
	planes de estudios avanzados.	estudio avanzados en Programa Nacional de Posgrados de Calidad.	una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).	de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".
	Habilitación de los profesores adecuada con número de proyectos de investigación innovadores incrementados y producción científica de calidad incrementada.	Porcentaje de citas de artículos en Scopus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Mejoramiento de la visibilidad científica en el repositorio institucional Google Academic Orcid, entre otras bases de datos.	Tasa de variación de visualizaciones de la producción científica (incluye artículos, libros y capítulos de libro).	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Comprensión del concepto de cultura en la comunidad universitaria.	Porcentaje de espacios académicos participantes en cursos de actualización cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Establecimiento de políticas culturales específicas de la UAEM.	Porcentaje de planes de desarrollo de espacios académicos con políticas culturales específicas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el</li> </ul>

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
			frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).	Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".
	Participación de la comunidad de espacios académicos en museos y teatros universitarios incrementada.	Porcentaje de espacios académicos participantes en visitas a museos y teatros universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Renovación de la vinculación para atender las necesidades de la comunidad universitaria y sectores de la sociedad.	Tasa de variación de las acciones de vinculación realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Incremento en la generación de ideas y/o proyectos de negocio mediante el impulso a la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial.	Tasa de variación de ideas y/o proyectos de negocio mediante el impulso a la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Oferta de servicios de calidad en la enseñanza de idiomas y la cultura mexicana a la comunidad universitaria, sectores público y sociedad en general.	Tasa de variación de participación en servicios (cursos, talleres y diplomados) en la enseñanza de idiomas y la cultura mexicana en CELe y CILC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".</li> </ul>
	Incremento de la extensión-vinculación con sectores productivos y	Tasa de variación de acciones de servicios de extensión realizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El indicador se reportó con una periodicidad "anual", lo cual, según la Metodología de Marco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la frecuencia de medición de los indicadores de acuerdo con lo sugerido en la</li> </ul>

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Comentario	Sugerencia
	sociedad.		Lógico, no es recomendable para este nivel jerárquico. Lo ideal sería determinarlo con una frecuencia de medición menor (mensual, trimestral o semestral).	"Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)".

Notas: Para la revisión del diseño del indicador se evalúan las características de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aporte Marginal (CREMAA) y la consistencia existente entre los resúmenes narrativos y los elementos de los indicadores. La "Metodología para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)" fue emitida por la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de México, en el periódico oficial Gaceta del Gobierno, el 1 de marzo del año 2010, como anexo de los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR)".

# **7. Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones**

## Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

En este numeral se expresan en una tabla las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones derivadas de la evaluación. Vale acotar que las Fortalezas son las que anteriormente se expresaron en el apartado 6.6.1. Las Recomendaciones, por su parte, son –en su mayoría– las oportunidades de mejora señaladas en ese mismo numeral, pero con referencia a una Debilidad. Se agregan, además, Oportunidades y Amenazas (ambas de carácter externo a la UAEM) y, por último, en una segunda tabla, se analizan las Recomendaciones con referencia a la situación actual, los principales responsables de la implementación, recursos necesarios para su implementación, viabilidad de la implementación, nivel de prioridad y los efectos potenciales esperados.

Fases o procesos claves	Fortalezas
Planeación operativa	<p><b>F1</b> Se cuenta con “Plan Maestro de Construcción”, integrado y actualizado con base en el análisis, evaluación y priorización de los proyectos de obra propuestos por los diferentes espacios universitarios. Se utiliza para elaborar el Programa Anual de Obra y para proponer las obras que se desarrollarán con el FAM.</p> <p><b>F2</b> Utilizar el “Plan Maestro de Construcción” como base para determinar las obras a financiar con recursos del FAM, permite una adecuada inversión de recursos y asegurar que el destino del Fondo se apegue a lo establecido en la normativa federal.</p> <p><b>F3</b> Los objetivos de Fin y Propósito de la Matriz de indicadores para Resultados del FAM son afines con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, con los objetivos de los programas presupuestarios “Educación Media Superior” y “Educación Superior” y con los objetivos institucionales de la UAEM de mediano plazo y de la programación anual.</p>
Ejercicio/destino	<p><b>F4</b> Los actores que gestionan los recursos del FAM en la UAEM se identifican plenamente y sus competencias están documentadas en manuales administrativos, lo que da certeza y permanencia a la función que cada uno debe desempeñar.</p> <p><b>F5</b> El SIIA cumple funciones relevantes en el manejo presupuestal de la UAEM, ya que relaciona de forma consistente la planeación (objetivos de mediano plazo), la programación (Programas presupuestario y proyecto) y la presupuestación (clasificación económica y administrativa), vinculándolas con las categorías programáticas y de gasto, lo que facilita la construcción de las cuentas y la generación de información oportuna para la toma de decisiones. Este sistema contribuye también a identificar o determinar claramente los conceptos de aplicación o destino del Fondo.</p>
	<p><b>F6</b> La supervisión de la aplicación de los recursos en la UAEM se da en dos grandes niveles: financiero (contable, presupuestal, programático) y físico (avance de obra). En lo</p>



Supervisión	<p>referente a la obra, el Departamento de Construcción se encarga de supervisar aspectos administrativos de los avances administrativos y físicos de las obras. Existe, además, para controlar el proceso de supervisión, un manual de procedimientos que considera el procedimiento de construcción de obra universitaria.</p> <p><b>F7</b> Experiencia operativa de los responsables de los procesos de Seguimiento.</p>
Transparencia y rendición de cuentas	<p><b>F8</b> Existen varios canales en los cuales la UAEM transparente y rinde cuentas sobre el ejercicio de los recursos del FAM, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el portal de la Universidad, en el link de "Transparencia universitaria", se presentan los programas de obra de los años 2004 al 2019, se especifican las obras contempladas y la fuente de recursos para financiarlas, incluidos los recursos del FAM;</li> <li>• En ese mismo portal, en el apartado Finanzas Universitarias, en Sistema de Recursos Federales Transferidos, se publica de manera trimestral la información sobre el avance financiero del FAM;</li> <li>• En el informe del Rector se comunica a la población estudiantil los metros cuadrados de obra construida y los espacios beneficiados;</li> <li>• En el apartado "Obra universitaria 2018", de la respectiva agenda estadística, se publicó la obra realizada (vinculada al tipo de recursos que financiaron las obras, en este caso: FAM, Programa de Acciones para el Desarrollo e ingresos propios) y los metros cuadrados de construcción.</li> </ul>
<b>Fases o procesos claves</b>	<b>Oportunidades</b>
Proceso general	<b>O1</b> Pugar conjuntamente con la Secretaría de Finanzas del gobierno estatal y otras universidades públicas para que instancias del gobierno federal y los Congresos de la Unión y Local, autoricen y asignen montos que permitan incrementar la infraestructura universitaria.
<b>Fases o procesos claves</b>	<b>Debilidades</b>
Seguimiento	<p><b>D1</b> La UAEM no da seguimiento a la aplicación y/o resultado del FAM mediante un indicador específico en las matrices de indicadores para resultados de los programas presupuestarios del ámbito estatal que ejecuta.</p> <p><b>D2</b> Las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" se apegan parcialmente a la Metodología de Marco Lógico.</p>
<b>Fases o procesos claves</b>	<b>Amenazas</b>
Ejercicio/destino	<b>A1</b> La adecuada gestión de los recursos del FAM por parte de la Universidad y, en general, de recursos extraordinarios, se ve amenazada por el desempeño de agentes externos. La asignación de recursos (que no se realiza a inicio de año fiscal por parte del gobierno federal y del gobierno estatal), la autorización de obras por parte de la Secretaría de Finanzas local (que se da después de cuatro o cinco meses iniciado el año), y el depósito y transferencia de los recursos para ejercer las obras contratadas (efectuado en los momentos determinados por la Secretaría de Finanzas del gobierno estatal), reducen el tiempo en que la UAEM debe aplicar el Fondo, que si bien, en términos de

	<p>normativa es de un año, en la realidad resulta, en promedio, de seis meses, lapso insuficiente para contratar, ejercer, comprobar y transparentar los recursos.</p> <p><b>A2</b> Si bien en el artículo 39 de la Ley de Coordinación Fiscal se establece que el FAM se “determinará anualmente en el Presupuesto de Egresos Correspondiente, por un monto equivalente –solo para efectos de referencia– al 0.814 por ciento de la Recaudación Federal Participable (RFP), según estimación realizada en el propio presupuesto, con base a lo que al efecto establezca la Ley de Ingresos de la Federación para ese ejercicio”, en la práctica, la cantidad ministrada no es representativa respecto del presupuesto total de la UAEM y, lejos de incrementar año con año, se ha visto disminuida, lo que no contribuye de manera determinante al logro de los objetivos institucionales.</p>
<b>Fases o procesos claves</b>	<b>Recomendaciones</b>
Ejecución / Destino	<p><b>R1</b> Resulta conveniente actualizar el manual de organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal y de la Dirección de Recursos Financieros, debido a que, con la escisión de la Secretaría de Administración llevada a cabo en 2018, aún no se han modificado sus disposiciones administrativas.</p> <p><b>R2</b> De acuerdo con las cargas laborales de trabajo en la Dirección de Recursos Financieros, se sugiere crear un departamento o área específica para realizar las conciliaciones presupuestales y contables de las adquisiciones y de los bienes muebles e inmuebles.</p>
Seguimiento	<p><b>D1-R3</b> Valorar el incluir en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios “Educación media superior” y “Educación superior” un indicador que aluda a la gestión y resultados de los recursos del FAM. Ello, con el fin de documentar el seguimiento que se da a la aplicación del Fondo y como instrumento para difundir los resultados alcanzados.</p> <p><b>D2-R4</b> Se sugiere adecuar algunos de los indicadores de las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios “Educación media superior” y “Educación superior” para perfeccionar sus elementos y apegarlos aún más a la Metodología de Marco Lógico, ello tomando como referencia las sugerencias del apartado 6.7.1. de este informe.</p>
Transparencia y rendición de cuentas	<b>R5</b> Valorar el incorporar, en el marco normativo de la UAEM, disposiciones específicas sobre la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y aplicación de los recursos del FAM, en términos de lo expresado en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal.

<b>Recomendación (R1)</b>	
Situación actual	Con la escisión organizacional y administrativa que se llevó a cabo la UAEM en 2018, se creó la Secretaría de Finanzas, que derivó de la Secretaría de Administración. Actualmente operan ambas secretarías, sin embargo no se han actualizado los manuales de organización respectivos.
Recomendación	Actualizar el manual de organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal y de la Dirección de Recursos Financieros.
Principales responsables	Titulares de la Dirección de Programación y Control Presupuestal, de la Dirección

de la implementación	de Recursos Financieros y Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo.
Recursos necesarios para su implementación	Ninguno adicional.
Viabilidad de la implementación	Completamente viable.
Efectos potenciales esperados	Documentar las funciones de cada unidad administrativa y utilizar como fuente obligacional los manuales para los servidores públicos responsables de ejecutar el FAM en la UAEM. Ello ayudaría, de forma inmediata, a mejorar el ambiente de control del Fondo.
Nivel de prioridad	<b>Media</b>

### Recomendación (2)

Situación actual	Existen un volumen significativo de operaciones contables y presupuestales que requieren efectuarse cotidianamente para mantener actualizado el patrimonio de la UAEM. Peso a ello, los servidores públicos encargados de la función son pocos y, además de esa tarea, deben cumplir con otras funciones igual de sustantivas para la administración de los recursos universitarios.
Recomendación	De acuerdo con las cargas laborales de trabajo en la Dirección de Recursos Financieros, se sugiere crear un departamento o área específica para realizar las conciliaciones presupuestales y contables de las adquisiciones y de los bienes muebles e inmuebles.
Principales responsables de la implementación	Secretaría de Finanzas de la UAEM, Dirección de Recursos Financieros.
Recursos necesarios para su implementación	Recursos presupuestales para la creación de una nueva unidad administrativa.
Viabilidad de la implementación	En función de realizar ajustes presupuestales y obtener el visto bueno de las autoridades universitarias correspondientes.
Efectos potenciales esperados	Actualización contable y presupuestal permanente del patrimonio universitario.
Nivel de prioridad	<b>Baja</b>

### Recomendación (3)

Situación actual	Actualmente la UAEM mide su desempeño programático a través de dos Matrices de Indicadores para Resultados, pero ninguna incluye un indicador para valorar de forma específica el ejercicio del FAM, que es un recurso federal permanente.
Recomendación	Valorar el incluir en las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" un indicador que aluda a la gestión y resultados de los recursos del FAM, ello con el fin de documentar el seguimiento que se da a la aplicación del Fondo y como instrumento para difundir los resultados alcanzados.

Principales responsables de la implementación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, Dirección de Planeación y Dirección de Evaluación.
Recursos necesarios para su implementación	Ninguno adicional.
Viabilidad de la implementación	Completamente viable.
Efectos potenciales esperados	Que la comunidad universitaria esté enterada de la asignación y resultados en la ejecución del FAM. Asimismo, presentar ante instancias de fiscalización, como la Auditoría Superior de la Federación, evidencia del seguimiento del Fondo y de la documentación de resultados.
Nivel de prioridad	<b>Media</b>

<b>Recomendación (4)</b>	
Situación actual	Las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" están diseñadas bajo la Metodología de Marco Lógico y se actualizan cada ejercicio fiscal, sin embargo su revisión permite perfeccionarlas permanentemente.
Recomendación	Se sugiere adecuar algunos de los indicadores de las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios "Educación media superior" y "Educación superior" para perfeccionar sus elementos y apegarlos aún más a la Metodología de Marco Lógico, ello tomando como referencia las sugerencias del apartado 6.7.1 de este informe.
Principales responsables de la implementación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, Dirección de Planeación y Dirección de Evaluación.
Recursos necesarios para su implementación	Ninguno adicional.
Viabilidad de la implementación	Completamente viable.
Efectos potenciales esperados	Mayor apego de las Matrices de Indicadores a los aspectos metodológicos que rigen su diseño.
Nivel de prioridad	<b>Baja</b>

<b>Recomendación (5)</b>	
Situación actual	Actualmente la UAEM cuenta con diversos medios en los cuales difunde los resultados de las aplicación del FAM, lo que es algo positivo. Sin embargo, sería útil el determinar en una norma, reglamento o manual a la unidad administrativa que deberá publicar dichos resultados, en términos de lo mandado por la Ley de Coordinación Fiscal.
Recomendación	Valorar el incorporar, en el marco normativo de la UAEM, disposiciones específicas sobre la transparencia y rendición de cuentas en la asignación y aplicación de los recursos del FAM, en términos de lo expresado en el artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal.
Principales responsables de la implementación	Secretaría de Administración, Dirección de Obra Universitaria. Secretaría de Finanzas, Dirección de Programación y Control Presupuestal.
Recursos necesarios para su implementación	Ninguno adicional.
Viabilidad de la implementación	Factible, si se toma en cuenta que se actualizarán manuales de organización.
Efectos potenciales esperados	Que se coloque como fuente obligacional para alguna área de la UAEM el difundir el ejercicio, destino y logros alcanzados con los recursos del FAM, en términos del artículo 40 de la Ley de Coordinación Fiscal. Ello ayudará a transparentar el recurso federal y contribuirá a prevenir posibles hallazgos o recomendaciones de entidades de fiscalización superior, respecto al manejo del FAM.
Nivel de prioridad	<b>Baja</b>

## 8. Conclusiones

## Conclusiones

De acuerdo con los objetivos específicos planteados al inicio de este informe de evaluación, y con base en lo vertido en cada uno de los apartados, las conclusiones son las siguientes:

Objetivo específico	Apartado	Conclusiones
Identificación y análisis de la estructura de participación en el FAM EMSyS UAEM	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comprobó que los actores que gestionan los recursos del FAM en la UAEM se identifican plenamente y sus competencias, en la mayoría de los casos, están documentadas en manuales administrativos, lo que da certeza y permanencia a la función que cada uno debe desempeñar. Para consolidar esta condición, será necesario actualizar el “Manual de Organización de la Dirección de Programación y Control Presupuestal” y el “Manual de Organización de la Dirección de Recursos Financieros”.</li> <li>• Se dio cuenta de que las interacciones que se efectúan en el proceso de gestión del FAM ocurren de manera formal, es decir, con origen en acuerdos telefónicos y verbales, pero con soportes documentales, como oficios, recibos, expedientes y formatos, que se elaboran, envían y reciben entre los actores, bajo los convencionalismos de la administración pública.</li> <li>• Para la gestión del FAM, la aplicación del SIIA es crucial, ya que relaciona de forma consistente la planeación (objetivos de mediano plazo), la programación (Programas presupuestario y proyecto) y la presupuestación (clasificación económica y administrativa) de este recurso federal.</li> <li>• Existen limitaciones materiales (vehículos para las funciones de supervisión de obra) que afectan la eficiencia de la gestión del recurso.</li> </ul>

Objetivo específico	Apartado	Conclusiones
Análisis de la aplicación de la normatividad en la materia y asignación de los recursos correspondientes del FAM EMSyS UAEM	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificó que la normatividad federal y estatal para el manejo del FAM es robusta y atraviesa las fases de Planeación, Ejecución, Seguimiento, Transparencia y Rendición de cuentas.</li> <li>• Se reveló que el depósito de los recursos del FAM, de la Secretaría de Finanzas estatal hacia la UAEM, no se transfirió en las fechas determinadas en la normativa federal: su primera ministración, para nivel medio superior, se llevó a cabo en septiembre de 2018, y para nivel superior, en agosto de ese mismo año. Este hecho representa una amenaza para la eficiente gestión del recurso.</li> </ul>
Análisis de la contribución del FAM EMSyS UAEM a los objetivos institucionales	6.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe trazabilidad o consistencia entre los objetivos de Fin y Propósito de la MIR del FAM con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PDEM 2017-2023, los objetivos programas presupuestarios “Educación Media Superior” y “Educación Superior” y los objetivos institucionales de la UAEM de mediano plazo y de la programación anual.</li> </ul>



Objetivo específico	Apartado	Conclusiones
<p>Análisis de los mecanismos de determinación de la infraestructura física, la supervisión y seguimiento, así como su contribución a la rendición de cuentas y toma de decisiones</p>	<p>6.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detectó que en la UAEM la gestión del Fondo no cuenta con un flujograma general de sus procesos y procedimientos, por lo que se dificulta tener una visión integral de las acciones que se deben llevar a cabo para administrarlo.</li> <li>• Se corroboró, mediante evidencia documental, que los recursos de FAM otorgados a la UAEM se ejecutaron al 100 por ciento y se realizaron conforme a la normativa federal.</li> <li>• Una fortaleza para la UAEM es el uso del “Plan Maestro de Construcción”, el cual permite asegurar que el destino del Fondo se apege a lo establecido en la normativa federal.</li> <li>• El SIIA, aplicación automatizada que fue desarrollada por la propia Universidad para administrar sus recursos, contribuye a identificar los conceptos de aplicación o destino del Fondo.</li> <li>• En cuanto a supervisión de obra, el Departamento de Construcción se encarga de revisar aspectos administrativos de los avances administrativos y físicos de las obras. Existe, además, para controlar el proceso de supervisión, un manual de procedimientos que considera el procedimiento de construcción de obra universitaria.</li> </ul>
<p>Análisis de los resultados de la operación del FAM EMSyS UAEM</p>	<p>6.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificó que los resultados del FAM, según la Secretaría de Educación Pública a nivel federal, se miden principalmente por el número de planteles y/o campus de educación superior o media superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo.</li> <li>• En la UAEM los resultados de la aplicación de los recursos del FAM son claros, dado que existe documentación interna que refleja las obras realizadas y los montos ejercidos, los cuales se alcanzaron al 100 por ciento.</li> </ul>

Objetivo específico	Apartado	• Conclusiones
Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyen con los objetivos institucionales	6.6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se determinaron 8 fortalezas, 1 oportunidad, 2 debilidades, 2 amenazas y 5 recomendaciones.</li></ul>
Analizar los indicadores que miden el impacto del FAM EMSyS UAEM en la comunidad universitaria.	6.7	<ul style="list-style-type: none"><li>• De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados del FAM, la UAEM no tiene responsabilidad de llevar el seguimiento de indicadores específicos para medir el impacto del Fondo, en buena medida porque la proporción del FAM respecto al presupuesto de la UAEM es limitada.</li></ul>

## 9. Bibliografía

## Bibliografía:

- Aguilar, Luis F. (2010). "Política pública". *Biblioteca básica de la administración pública*. México, Siglo XXI.
- Arellano, David; Lepote, Walter; Zamudio, Emilio; y Blanco, Felipe. "Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?". México, CIDE.
- Bueno, Carlos (2016). "La evaluación para el diseño versus la evaluación de diseño". Módulo 3 del Máster en Evaluación de Políticas Públicas. Sevilla, España. Universidad de Sevilla.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2011). "El Ramo 33 en el desarrollo social en México: evaluación de ocho Fondos de política pública". México, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados". México, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). "Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México". México, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). "Evaluación de programas sociales". Recuperado en el sitio web: <http://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>
- Caso, Agustín (2012). "El Presupuesto basado en Resultados y la evaluación de las políticas públicas en México: evolución y perspectivas". *Evaluación del desempeño. Conferencias magistrales*. México, Auditoría Superior de la Federación.
- Franco, Corzo (2012). "Diseño de políticas públicas". México, IEXE.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2011). "Resumen ejecutivo de la consultoría para realizar evaluaciones del Ramo 33". México, INAP.
- Merino, Mauricio (2009). "Sobre la evaluación de políticas públicas". Auditoría Especial de Desempeño de la Auditoría Superior de la Federación. México, ASF.
- Mir, Claudia. (2010). Curso de Evaluación de programas gubernamentales, Módulo 1. Teoría de la evaluación. México, IEXE.
- Salcedo, Roberto (2012). "Auditorías de desempeño". *Revista técnica sobre rendición de cuentas y fiscalización superior*, año 2, núm. 2. Recuperado de [http://www.asf.gob.mx/uploads/61\\_Publicaciones\\_tecnicas/Revista\\_Tecnica\\_2.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/Revista_Tecnica_2.pdf)

Leyes y normatividad federal consultada:

- Gobierno de México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley de Asistencia Social. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley de Coordinación Fiscal. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley Fiscalización y Rendición de Cuentas. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley General de Educación. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 2018. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Acuerdo por el que se da a conocer a los Gobiernos de las Entidades Federativas la Distribución y Calendarización para la Ministración durante el Ejercicio Fiscal 2018, de los Recursos Correspondientes a los Ramos Generales 28 Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, y 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2017.
- Gobierno de México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2018, de los

recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples, en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de enero de 2018.

- Gobierno de México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios”, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2008.
- Gobierno de México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33”, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2013.

#### Leyes y normatividad estatal consultada:

- Gobierno del Estado de México. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Periódico oficial “Gaceta del Gobierno”. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: [http://legislacion.edomex.gob.mx/constitucion\\_local](http://legislacion.edomex.gob.mx/constitucion_local)
- Gobierno del Estado de México. Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Periódico oficial “Gaceta del Gobierno”. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://legislacion.edomex.gob.mx/leyes/vigentes>
- Gobierno del Estado de México. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios. Periódico oficial “Gaceta del Gobierno”. Recuperada en septiembre de 2019, del sitio web: <http://legislacion.edomex.gob.mx/leyes/vigentes>
- Gobierno del Estado de México. Código Financiero del Estado de México y Municipios. Periódico oficial “Gaceta del Gobierno”. Recuperado en septiembre de 2019, del sitio web: <http://legislacion.edomex.gob.mx/codigos/vigentes>
- Gobierno del Estado de México. Manual Único de Contabilidad Gubernamental para las Dependencias y Entidades Públicas del Gobierno y Municipios del Estado de México. Periódico oficial “Gaceta del Gobierno”. Recuperado en septiembre de 2019, del sitio web: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2017/may085.pdf>

- Gobierno del Estado de México. Manual para la Formulación del Anteproyecto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2018. Incorporado en Sistema de Planeación y Presupuesto del Gobierno del Estado de México.
- Gobierno del Estado de México. "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados". Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de México, publicados en el periódico oficial "Gaceta del Gobierno" el 1 de marzo del año 2010. Recuperado en septiembre de 2019 del sitio web: [http://normateca.edugem.gob.mx/normateca/wpcontent/uploads/2016/07/LINE\\_009.pdf](http://normateca.edugem.gob.mx/normateca/wpcontent/uploads/2016/07/LINE_009.pdf)

#### Documentación interna de la UAEM:

- Formatos del Programa Anual asociados a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior" 2018.
- Formatos PbR-01a.- Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").
- Formatos PbR-02a.- Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").
- Formatos PbR-11a.- Avance de Metas Físicas al cuarto trimestre (relativos a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior").
- Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio fiscal 2018 de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2018 de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Presupuesto autorizado, modificado y ejercido de los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior" 2018.
- Evaluaciones externas realizadas a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Evidencia documental de las mejoras instrumentadas con motivo de las evaluaciones externas realizadas a los Programas presupuestarios "Educación Media Superior" y "Educación Superior".
- Documentos de atribuciones, facultades y/o funciones encomendadas a las áreas encargadas de administrar, aplicar, dar seguimiento, informar, transparentar y rendir cuentas del FAM.

- Manuales de procedimientos, políticas, circulares internas o documentos similares, en las que se establezcan o normen actividades, tiempos, procesos o interacciones relativos a la gestión del FAM.
- Evidencia documental en las que se expresan las asignaciones presupuestales asignadas a la UAEM y efectivamente recibidas por la Universidad, relativas al FAM en 2018.
- Diagnóstico de necesidades de infraestructura educativa y de los criterios documentados para destinar recursos del FAM al interior de la UAEM 2018.
- Programa anual de obra 2018, en el que se expresan las obras de infraestructura a realizar con el FAM 2018.
- Reportes internos (financieros y de obra) de seguimiento (mensuales, trimestrales, semestrales anuales) que generan las áreas operadoras de recursos del FAM 2018.
- Información que se envía a la Secretaría de Finanzas del Gobierno Estatal respecto al FAM, relativa al Sistema de Formato Único del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH).
- Información sobre la publicación de las obras programadas y realizadas del periodo 2018 con el FAM.
- Documentos en los que se difunden el destino y resultados alcanzados con la aplicación del FAM (población beneficiada, monto invertido, unidad académica o municipio, tipo de obra).
- Resultados de auditorías realizadas por el Órgano Superior de Fiscalización o la Auditoría Superior de la Federación a los recursos del FAM 2018.



# 10. Ficha técnica

Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación:

Nombre de la instancia evaluadora	Lean Professional Services
Nombre del coordinador de la evaluación	Mario García Alcántara
Nombres de los principales colaboradores	Mario García Alcántara Marco Antonio Garay Martínez Christian Ordóñez Bueno
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Dr. en C.C. José Raymundo Marcial Romero, Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional, y M. en A. Suad Libien Jiménez, Directora de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Contrato de Prestación de Servicios Profesionales
Costo total de la evaluación	\$279,560.00 (Doscientos setenta y nueve mil quinientos sesenta pesos 00/100 M.N.) con Impuesto al Valor Agregado incluido
Fuente de financiamiento	Fondo de subsidio estatal.

# 11. Anexos

## Anexo 1

### Matriz de Indicadores para Resultados del FAM 2018, Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios Programa: 1008 FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior

Nivel	Objetivos	Indicadores	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta programada Anual
Fin	Contribuir a 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 mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa.	Índice de incorporación al Sistema Nacional del Bachillerato (IISNB) Indicador Seleccionado	El indicador es una relación expresada como porcentaje. Fórmula de cálculo: $IISNB = (MTIISNB / MTEMS) * 100$ , donde IISNB: Índice de incorporación al Sistema Nacional del Bachillerato MTIISNB: Matrícula total inscrita en planteles incorporados al Sistema Nacional del Bachillerato MTEMS: Matrícula total de educación media superior. La información de este indicador incluye la matrícula de planteles públicos y privados	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	50
		Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad Indicador Seleccionado	El indicador es una relación expresada como porcentaje. Fórmula de cálculo: $PEIPLC = ELIPRCAL / TELICX100$ , donde PEIPLC: Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad ELIPRCAL: Estudiantes de licenciatura inscritos en programas reconocidos por su calidad TELIC: Total de estudiantes inscritos en licenciatura.	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	72
Propósito	Los planteles y/o campus de educación media superior y educación superior mejoran su infraestructura física al ser atendidos por los	Porcentaje de planteles y/o campus de educación superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples, respecto del total de planteles y/o campus de educación superior en el estado.	(Número de planteles y/o campus de educación superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples en el periodo t / Total de planteles y/o campus de educación superior del estado) x 100	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Anual	N/A
		Porcentaje de planteles	(Número de planteles de	Porcentaje	Estratégico-	N/A

Nivel	Objetivos	Indicadores	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta programada Anual
	Organismos Responsables de la Infraestructura Física Educativa (INFE).	de educación media superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples, respecto del total de planteles de educación media superior en el estado.	educación media superior mejorados en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples en el periodo t / Total de planteles de educación media superior del estado) x 100		Eficacia-Anual	
<b>Componentes</b>	A. Proyectos ejecutados de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento en educación media superior.	Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de equipamiento en educación media superior.	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de equipamiento en educación media superior / Total de proyectos aprobados en la categoría de equipamiento en educación media superior) x 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A
		Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en educación media superior.	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en educación media superior / Total de proyectos aprobados en la categoría de construcción en educación media superior) x 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A
		Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación media superior.	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en educación media superior / Total de proyectos aprobados en la categoría de construcción en educación media superior) x 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A
<b>Componentes</b>	B. Proyectos ejecutados de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento en educación superior.	Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación superior.	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación superior / Total de proyectos aprobados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación superior) x 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A
		Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en educación superior.	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en educación superior / Total de proyectos aprobados en la categoría de construcción en educación superior) x 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A
		Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de	(Número de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de equipamiento en educación superior / Total de	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Trimestral	N/A

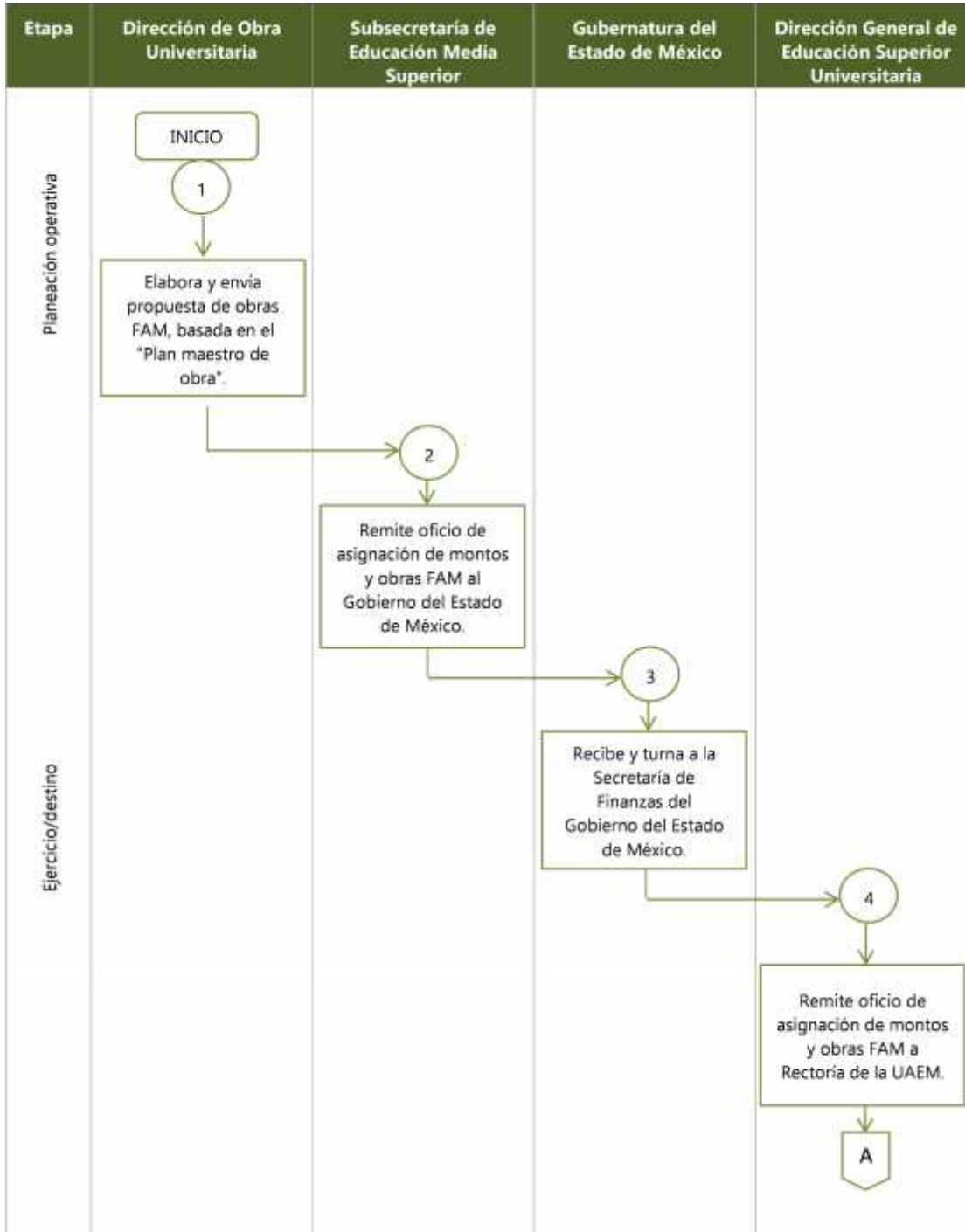
Nivel	Objetivos	Indicadores	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta programada Anual
		equipamiento en educación superior.	proyectos aprobados en la categoría de equipamiento en educación superior) x 100			
<b>Actividades</b>	A1. Aprobación de proyectos de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento, y equipamiento en instituciones de educación media superior para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento en educación media superior) X 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A
		Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento en educación media superior) X 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A
		Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de construcción en educación media superior) X 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A
	B2. Aprobación de proyectos de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento, y equipamiento en instituciones de educación superior para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación superior) X 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A
		Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de construcción para	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A

Nivel	Objetivos	Indicadores	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo Dimensión Frecuencia	Meta programada Anual
		la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de construcción en educación superior) X 100			
		Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento en educación superior) X 100	Porcentaje	Gestión-Eficacia-Anual	N/A

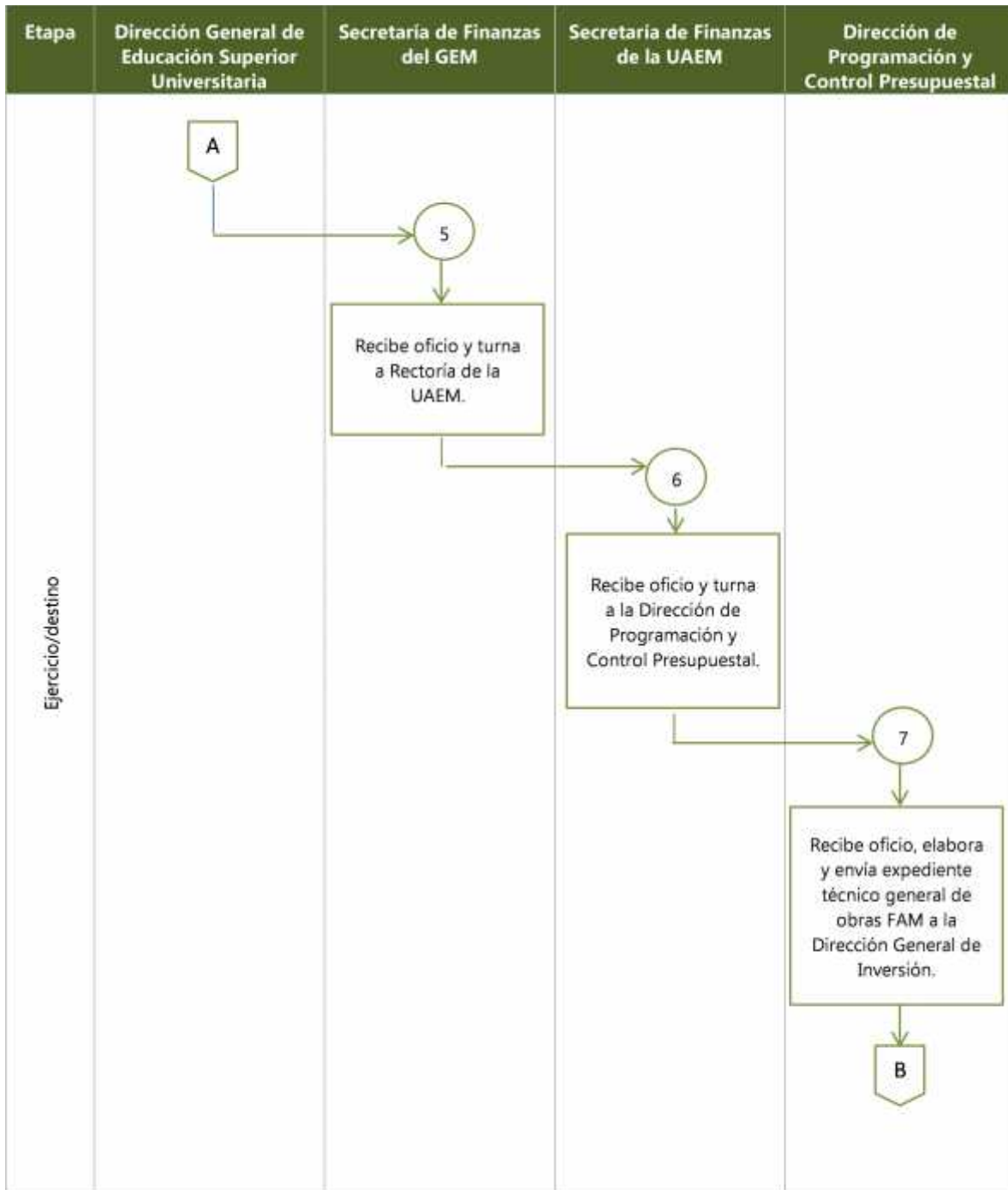
Fuente: Elaboración propia, con base en información de la MIR Ramo 33 del Programa presupuestario "Infraestructura educativa media superior y superior".

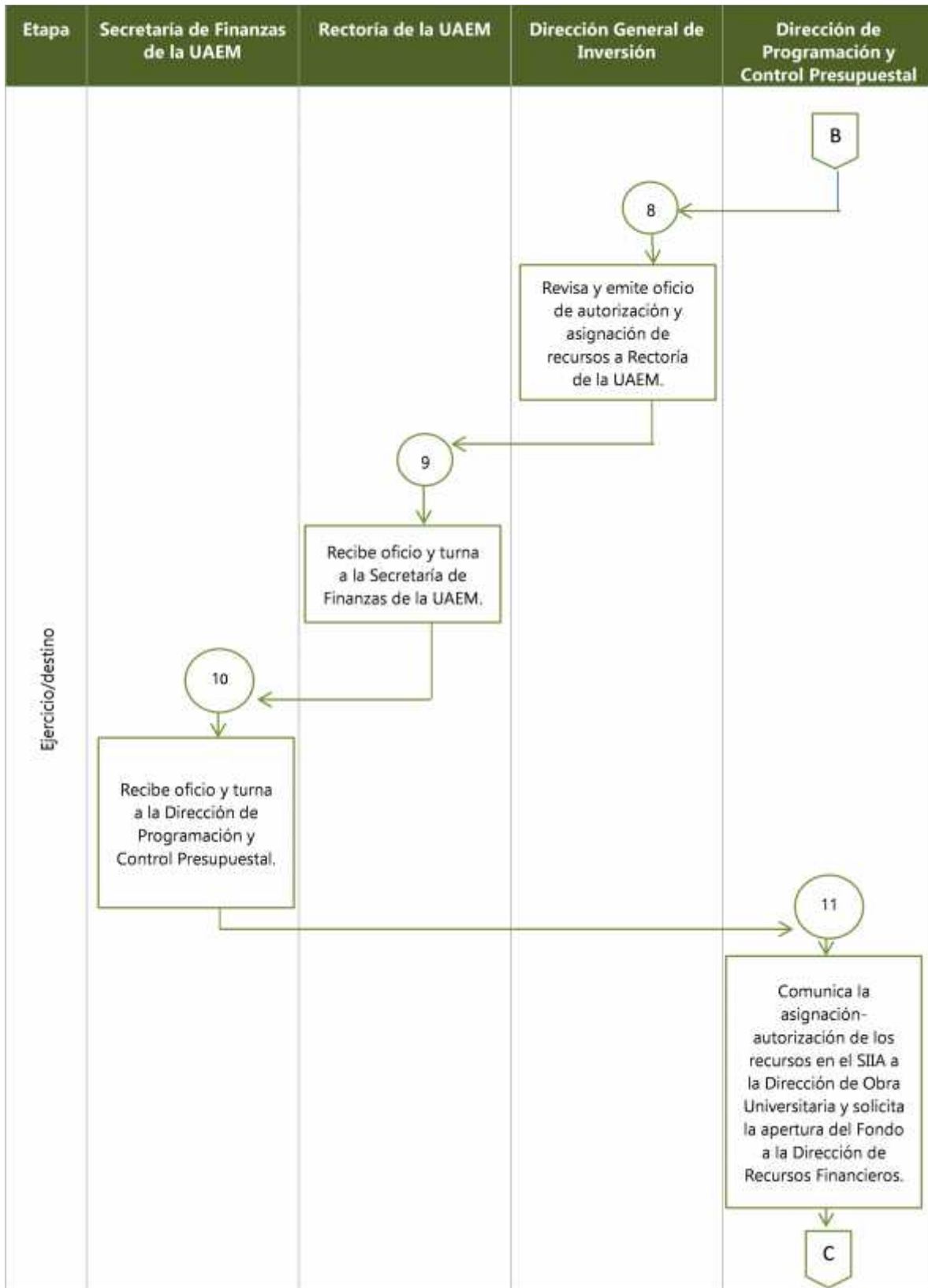
## Anexo 2

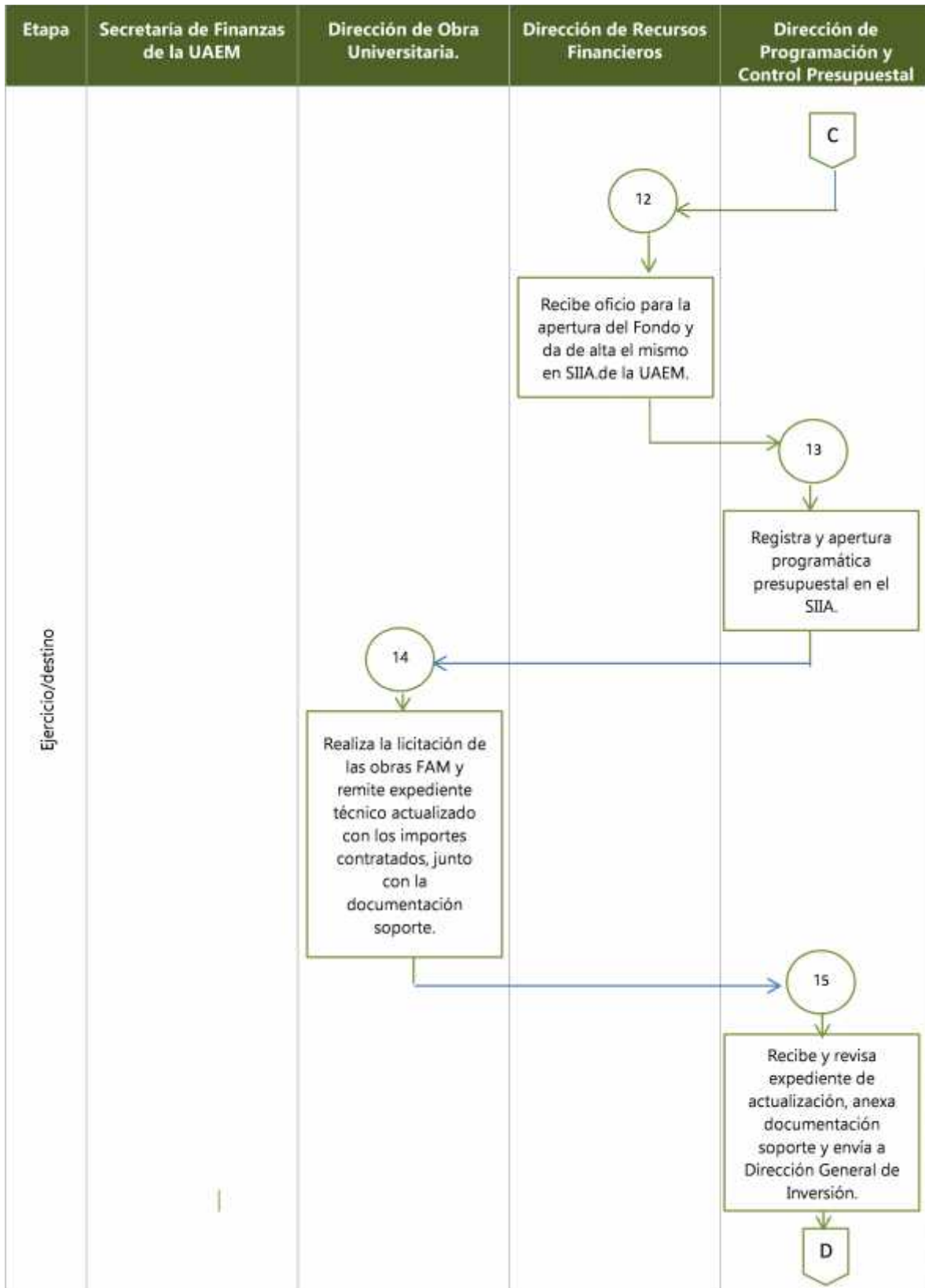
### Flujograma de procesos clave que componen el proceso general de gestión del FAM en la UAEM

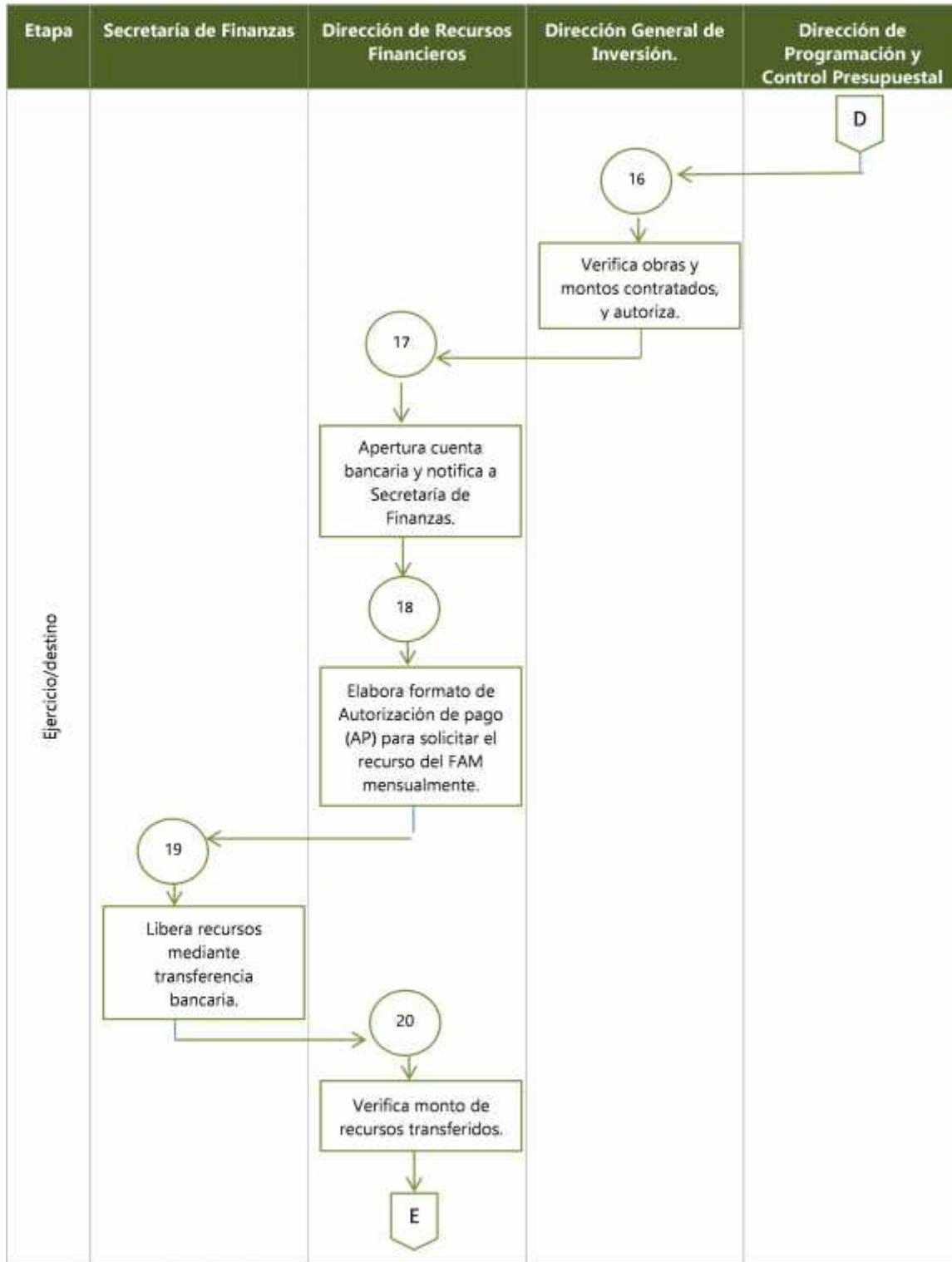




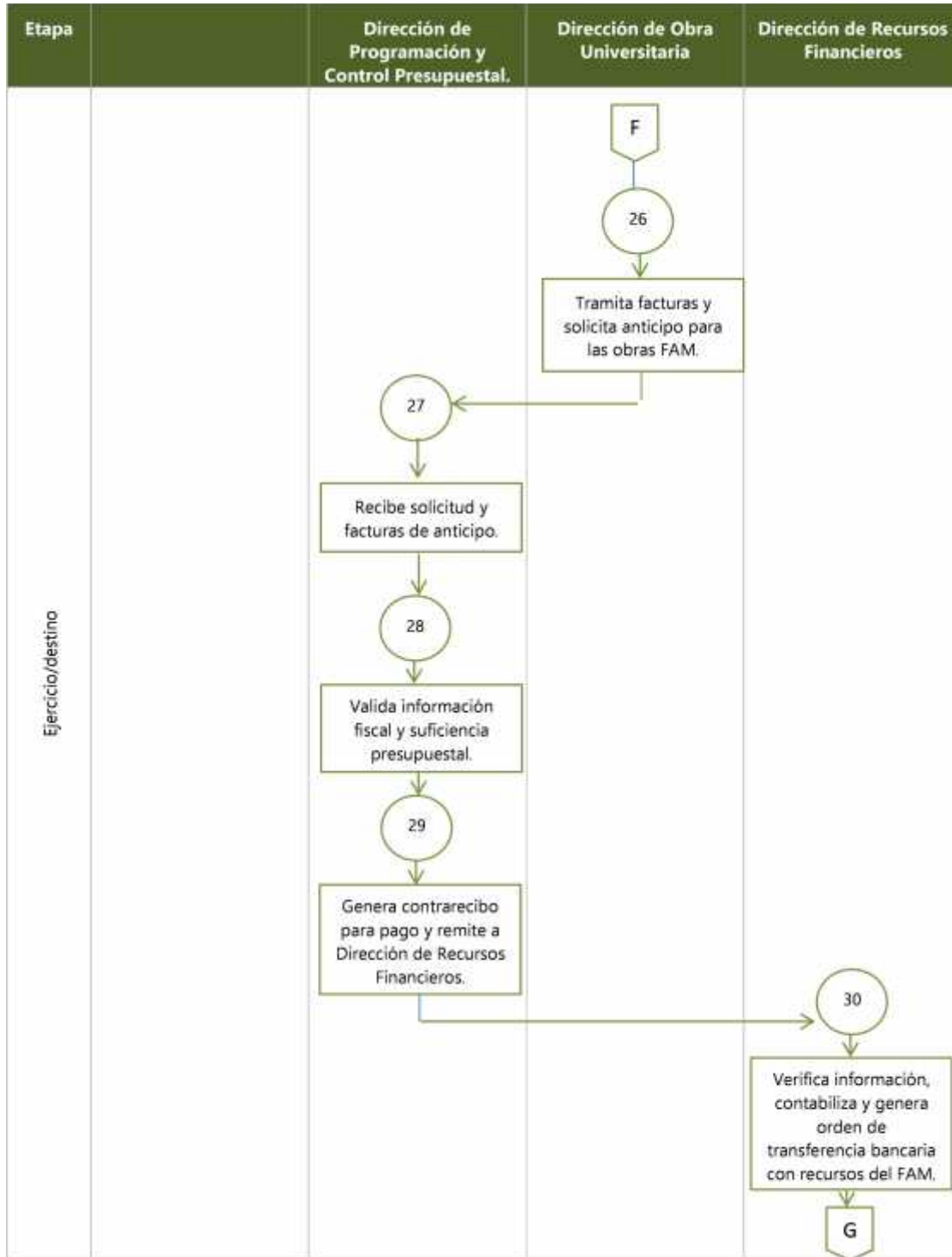


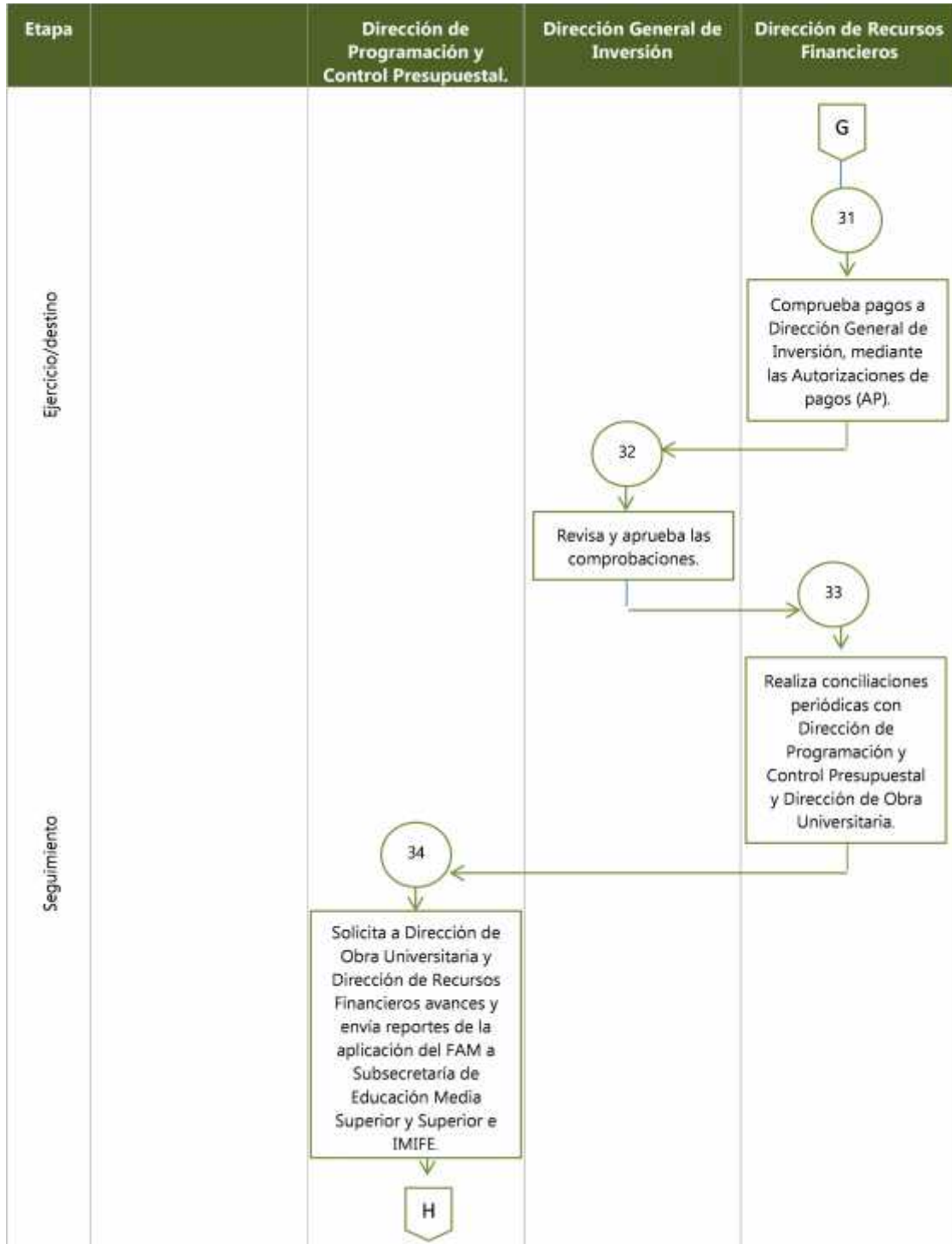


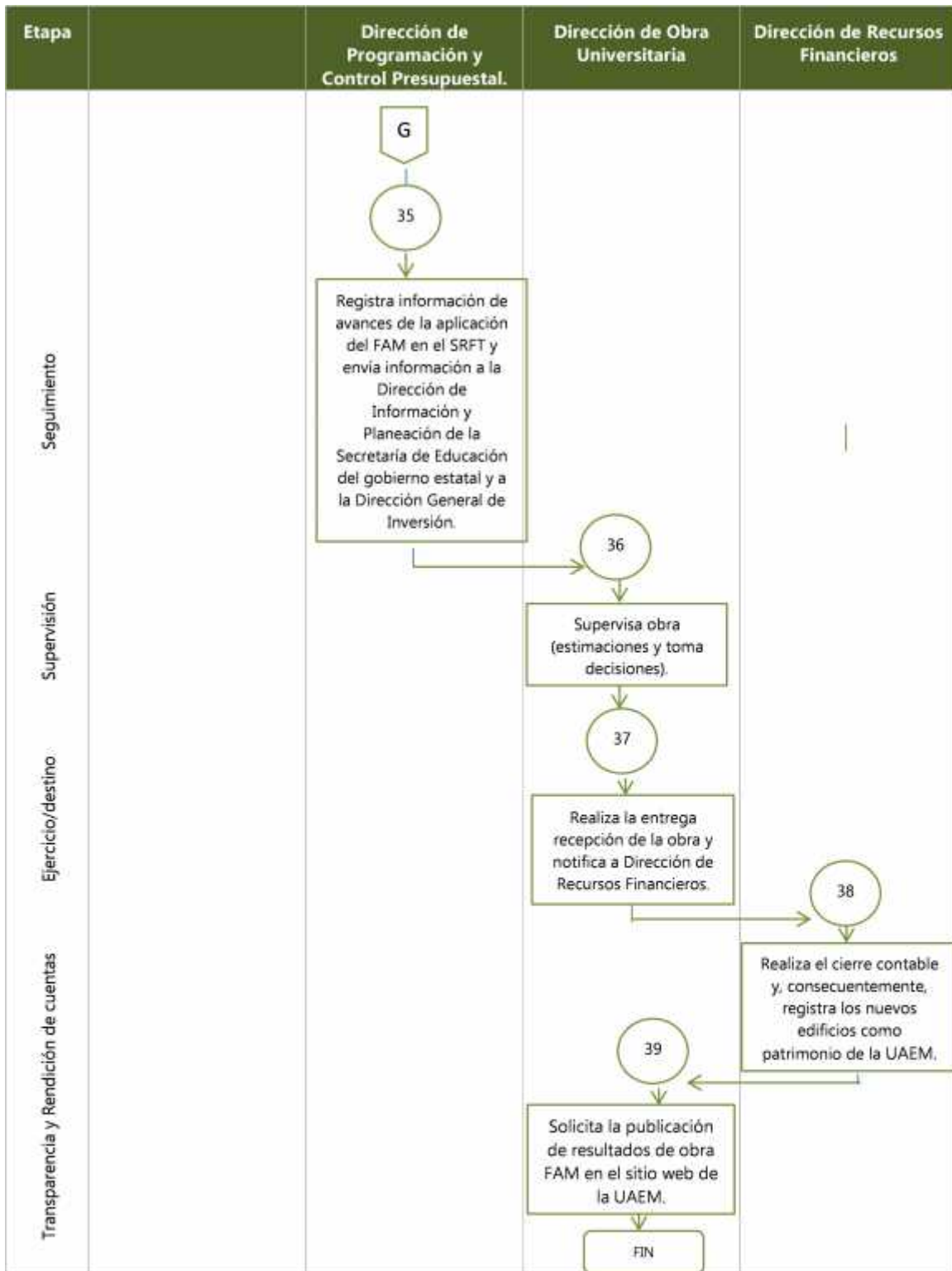












Fuente: Información documental y testimonial de los actores que aplican recursos del FAM en la UAEM.



## Anexo 3

### Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Programa presupuestario: 02050201 Educación media superior

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir a que los alumnos cuenten con una formación integral para ingresar a estudios superiores mediante la impartición de una educación de calidad.	Eficiencia terminal anual por cohorte en estudios de nivel medio superior.	(Egresados en el año n de los alumnos de nuevo ingreso en el año n-3/Nuevo ingreso a primer año en el año n-3)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando el alumno cuente con las condiciones sociales y personales necesarias para culminar en el tiempo establecido.
<b>Propósito</b>	Los alumnos del nivel medio superior de la UAEM mantienen su formación de calidad	Porcentaje de planteles de nivel medio superior reconocidos por su calidad.	(Número de planteles del nivel medio superior reconocidos por el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior en los niveles 1 o 2/Total de planteles de nivel medio superior evaluables)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando se cuente con las condiciones propicias para la evaluación externa de los planteles de nivel medio superior.
<b>Componentes</b>	Cobertura de estudios de nivel medio superior incrementada.	Tasa de variación de la matrícula de estudios de nivel medio superior en las diferentes modalidades.	((Matrícula de estudios de nivel medio superior en las diferentes modalidades del año n/Matrícula de estudios de nivel medio superior en las diferentes modalidades del año n-a)-1)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando la sociedad demande estudios de nivel medio superior en la modalidad mixta.
	Servicios de educación supervisados.	Porcentaje de planteles de nivel medio superior con seguimiento y evaluación de servicios educativos en sus planes de mejora.	(Número de planteles de nivel medio superior con seguimiento y evaluación de servicios educativos en sus planes de mejora / Total de planteles del nivel medio superior)*100	Anual	Planes de mejora con seguimiento y evaluación	Siempre y cuando los planes de mejora de los planteles incluyan los servicios educativos.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>	Consolidación de la evaluación curricular del bachillerato universitario presencial.	Porcentaje de planteles de nivel medio superior que realizan evaluación curricular.	(Número de planteles de nivel medio superior que realizan evaluación curricular / Total de planteles del nivel medio superior)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM. Reportes de Evaluación.	Siempre y cuando se cuente con las condiciones propicias para la evaluación curricular en los planteles de nivel medio superior.
<b>Actividades</b>	Fortalecimiento de la profesionalización y desarrollo del personal académico.	Porcentaje del personal académico de nivel medio superior que participa en actividades de profesionalización.	(Número de académicos de nivel medio superior que participan en actividades de profesionalización / Total de académicos de nivel medio superior)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando el personal académico muestre interés en participar en actividades de profesionalización.
	Incremento en el apoyo integral para alumnos y egresados.	Porcentaje de alumnos de nivel medio superior beneficiados con servicios de apoyo integral.	(Número de alumnos de educación media superior beneficiados con servicios de apoyo integral / Número de alumnos de educación media superior que solicitan servicios de apoyo integral)*100	Anual	Reporte de servicios de apoyo integral al estudiante.	Siempre y cuando se cuenten con los recursos suficientes para los servicios de apoyo integral al estudiante.
	Actualización de la infraestructura existente y optimización de su uso.	Porcentaje de espacios de apoyo a la docencia de nivel medio superior beneficiados con la optimización de su infraestructura.	(Espacios de apoyo a la docencia beneficiados con la optimización de su infraestructura de nivel medio superior / Total de espacios de apoyo a la docencia con necesidades de infraestructura de nivel medio superior)*100	Anual	Reporte de optimización de infraestructura.	Siempre y cuando se cuenten con los recursos suficientes para la optimización de la infraestructura de los planteles de nivel medio superior.
	Diversificación del bachillerato universitario.	Porcentaje de planteles de la escuela preparatoria que incorporan la modalidad mixta.	(Número de planteles de la escuela preparatoria que incorporan la modalidad mixta / Total de planteles	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando la sociedad demande estudios de nivel medio superior en la modalidad mixta.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
			de la escuela preparatoria de la UAEM)*100			

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de la MIR del Programa presupuestario "Educación media superior".

## Anexo 4

### Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Programa presupuestario: 02050301 Educación superior

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir en la formación de profesionales en la generación y aplicación del conocimiento para fomentar el desarrollo de la entidad mediante la impartición de una educación de calidad.	Eficiencia terminal por cohorte en estudios profesionales.	(Egresados de estudios profesionales en el año n / Nuevo ingreso a primer año de estudios profesionales en el año n – años de duración del plan de estudios)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando el alumno tenga aspiraciones de concluir una carrera profesional.
<b>Propósito</b>	El desarrollo científico y tecnológico asociado a una mayor cobertura de la UAEM permite atender las demandas de los distintos sectores de la entidad.	Incremento porcentual de la matrícula de estudios profesionales en las diferentes modalidades.	1. ((Matrícula de estudios profesionales en las diferentes modalidades del año n / Matrícula de estudios profesionales en las diferentes modalidades del año n-1)-1)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando se cuente con las condiciones propicias para la creación de nuevos PE en las diferentes modalidades. Siempre y cuando la sociedad demande estudios profesionales en las diferentes modalidades.
		Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo.	2. (Proyectos de investigación con financiamiento externo / Total de proyectos de investigación)*100	Anual	Listado de proyectos de investigación	Siempre y cuando se ofrezca financiamiento externo por otras instancias para proyectos de investigación y además, existan empresas interesadas en las líneas de investigación desarrolladas por la Universidad.
	Suficiente	Porcentaje de	((Matrícula de	Anual	Agenda Estadística	Siempre y cuando

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componente</b>	cobertura y calidad de la oferta educativa de estudios profesionales matriculada.	matrícula de alumnos de estudios profesionales del sistema dependiente en programas educativos reconocidos por su calidad en CIEES-COPAES-Organismos Internacionales.	alumnos de estudios profesionales del sistema dependiente en programas educativos reconocidos por su calidad en CIEES-COPAES-Organismos Internacionales / Matrícula de alumnos de estudios profesionales del sistema dependiente en programas educativos evaluables)*100		de la UAEM.	los programas educativos obtengan un dictamen favorable en los procesos de evaluación o acreditación.
	Alta productividad de investigación que promueva la innovación y el desarrollo tecnológico, generada.	Porcentaje de publicaciones de los SNI.	(Publicaciones en Scopus / Total de PTC en el SNI)+100	Anual	Listado de publicaciones en Scopus. Listado de PTC en el SNI.	Siempre y cuando los profesores cuenten con producción de calidad y haya acceso de la institución a Scopus.
	Difusión de la cultura para una ciudadanía universal, renovada.	Porcentaje de programas culturales renovados.	(Programas culturales renovados / Programas culturales existentes)*100	Anual	Reportes de las actividades desarrolladas en los programas culturales.	Siempre y cuando los programas existentes se mantengan vigentes y se cuente con los recursos suficientes para la actualización de los mismos.
<b>Componente</b>	Retribución universitaria que responda a las demandas de la sociedad y del entorno a través de acciones realizadas.	Tasa de variación de las acciones de extensión y vinculación realizadas por nuestra UAEM para atender las demandas de la sociedad y del entorno.	((Número de acciones de extensión y vinculación realizados año actual / Número de acciones de extensión y vinculación en el año inmediato anterior)-1)*100	Anual	Soportes de las dependencias de la Secretaría de Extensión y Vinculación (bases de datos, documentos de evidencias de eventos realizados, instrumentos legales. Agenda Estadística, Observatorio Universitario de Vinculación, SUE, Sistema De Control Escolar, Sistema	Siempre y cuando exista participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general, así como existan recursos presupuestales.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
					Integral de Becas, Sistema de Afiliación al IMSS, Red de Incubadoras, etc.	
<b>Actividades</b>	Ampliación de la cobertura de programas educativos en las modalidades no escolarizada o mixta y de programas de educación continua de calidad.	Incremento porcentual de la matrícula de estudios profesionales en programas educativos en las modalidades no escolarizada o mixta.	$((\text{Matrícula en programas educativos de estudios profesionales en las modalidades no escolarizada o mixta del año } n / \text{Matrícula en programas educativos de estudios profesionales en las modalidades no escolarizada o mixta del año } n-1)-1) * 100$	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando la sociedad demande estudios en las modalidades no escolarizada o mixta.
	Consolidación de la evaluación de programas educativos de estudios profesionales.	Porcentaje de programas educativos de estudios profesionales evaluados.	$(\text{Número de programas educativos de estudios profesionales evaluados por su calidad} / \text{Número de programas educativos de estudios profesionales evaluables por su calidad}) * 100$	Anual	Agenda Estadística de la UAEM. Reportes de seguimiento	Siempre y cuando se cuente con las condiciones propicias para la evaluación de programas educativos de estudios profesionales.
	Fortalecimiento a la profesionalización y desarrollo del personal académico.	Porcentaje del personal académico de estudios profesionales que participa en actividades de profesionalización	$(\text{Número de académicos estudios profesionales que participan en actividades de profesionalización} / \text{Total de académicos de estudios profesionales}) * 100$	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando el personal académico muestre interés en participar en actividades de profesionalización
	Suficiente apoyo integral para alumnos y egresados.	Porcentaje de alumnos y egresados de estudios profesionales beneficiados con servicios de apoyo integral.	$(\text{Número de alumnos de estudios profesionales y egresados beneficiados con servicios de apoyo integral} /$	Anual	Reporte de servicios de apoyo integral al estudiante. Secretaría de Docencia- Dirección de Apoyo Académico a Estudiantes y Egresados.	Siempre y cuando se cuenten con los recursos suficientes para los servicios de apoyo integral al estudiante.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>			Número de alumnos de estudios profesionales y egresados que solicitan servicios de apoyo integral)*100			
	Optimización de la infraestructura existente.	Porcentaje de espacios de apoyo a la docencia en Estudios Profesionales beneficiados con la optimización de su infraestructura.	(Espacios de apoyo a la docencia beneficiados con la optimización de su infraestructura de Estudios Profesionales / Total de espacios de apoyo a la docencia con necesidades de infraestructura de Estudios Profesionales)*100	Anual	Reporte de optimización de infraestructura.	Siempre y cuando se cuenten con los recursos suficientes para la optimización de la infraestructura de los espacios de estudios profesionales.
	Reconocimiento de planes de estudios avanzados.	Porcentaje de planes de estudio avanzados en Programa Nacional de Posgrados de Calidad.	(Número de Planes de Estudios Avanzados en PNPC / Total de Planes de Estudios Avanzados)*100	Anual	Listado de Planes de Estudio Avanzados (PEA) en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad y listado total de Planes de Estudios Avanzados.	Siempre y cuando los planes de estudio cumplan con los lineamientos de los organismos acreditadores y se expida la convocatoria de PNPC de Conacyt.
	Habilitación de los profesores adecuada con número de proyectos de investigación innovadores incrementados y producción científica de calidad incrementada.	Porcentaje de citas de artículos en Scopus.	(Número de citas en Scopus / Total de artículos en Scopus)*100	Anual	Reporte de citas en Scopus.	Siempre y cuando los profesores cuenten con producción de calidad, haya difusión de los productos de investigación y haya acceso de la institución a Scopus.
	Mejoramiento de la visibilidad científica en el repositorio institucional Google Academic Orcid entre otras	Tasa de variación de visualizaciones de la producción científica (incluye artículos, libros y capítulos de libro).	((Visualizaciones de la producción científica alojada en el Repositorio Institucional del año actual / Visualizaciones de	Anual	Reporte de visualizaciones por la Oficina del Conocimiento Abierto.	Exista interés de la comunidad académica y exista el Repositorio Institucional. Que se inhíba el

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	bases de datos.		la producción científica alojada en el Repositorio Institucional del año base)-1)*100			depósito de la producción científica a través del autoarchivo en el Repositorio Institucional. Que permanezca en creciente el registro de obras en copyright, pues en esta condición no es posible comunicar a texto completo los productos científicos, condición que establecen las principales bases de datos del mundo para la integración de producción científica. Permanece comunicado únicamente productos de ciencia concluidos, como el artículo científico, libro, tesis, entre otros, ignorando que el precepto de comunicación de ciencia abierta establece la necesidad de comunicar los datos base de la Investigación (bigdata) en protocolos de acceso abierto (Opendata) como base de la comunicación científica hacia 2030.
Actividades	Comprensión del concepto de cultura en la comunidad	Porcentaje De espacios académicos participantes en	(Espacios académicos participantes en cursos de	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando los espacios académicos participan en



Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
	universitaria.	cursos de actualización cultural.	actualización / Espacios académicos existentes)*100			cursos de actualización cultural organizados por la Secretaría de Difusión Cultural.
	Establecimiento de políticas culturales específicas de la UAEM.	Porcentaje de planes de desarrollo de espacios académicos con políticas culturales específicas establecidas.	(Planes de desarrollo de espacios académicos con políticas culturales específicas establecidas / Planes de Desarrollo de espacios académicos)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando los Planes de Desarrollo de espacios académicos sean aprobados por Consejo de Gobierno y Consejo Universitario.
	Participación de la comunidad de espacios académicos en museos y teatros universitarios incrementada.	Porcentaje de espacios académicos participantes en visitas a museos y teatros universitarios.	(Espacios académicos participantes en visitas a museos y teatros universitarios / Espacios académicos existentes)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM.	Siempre y cuando exista una respuesta favorable para conocer los museos y teatros universitarios por los espacios académicos.
	Renovación de la vinculación para atender las necesidades de la comunidad universitaria y sectores de la sociedad.	Tasa de variación de las acciones de vinculación realizadas.	((Número de acciones de vinculación realizadas en el año actual / Número de acciones de vinculación realizadas en el año inmediato anterior)-1)*100	Anual	Reportes del Observatorio Universitario de Vinculación (bases de datos, documentos de evidencias de eventos realizados, instrumentos legales, etc.), Agenda Estadística.	Siempre y cuando exista participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general, así como existan recursos presupuestales.
	Incremento en la generación de ideas y/o proyectos de negocio mediante el impulso a la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial.	Tasa de variación de ideas y/o proyectos de negocio mediante el impulso a la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial.	((Número de ideas y/o proyectos de negocio generados en el año actual / Número de ideas y/o proyectos de negocio generados en el año inmediato anterior)-1)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM. Base de datos.	Siempre y cuando exista interés de la comunidad universitaria y de la sociedad en los temas de cultura emprendedora y desarrollo empresarial.
	Oferta de servicios de calidad en la enseñanza de	Tasa de variación de participación en servicios (cursos, talleres y	((Número de participantes en la enseñanza de idiomas y la	Anual	Agenda Estadística de la UAEM, Sistema en línea de control escolar, base de	Siempre y cuando exista demanda de estos servicios.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
	idiomas y la cultura mexicana a la comunidad universitaria sectores público y sociedad en general.	diplomados en la enseñanza de idiomas y la cultura mexicana en CELe y CILC.	cultura mexicana en CELe y CILC año actual / Número de participantes en la enseñanza de idiomas y la cultura mexicana en CELe y CILC del año inmediato anterior)-1)*100		datos y documento/constancia de eventos realizados.	
	Incremento de la extensión-vinculación con sectores productivos y sociedad.	Tasa de variación de acciones de servicios de extensión realizados.	((Número de acciones de servicios de extensión realizadas año actual / Número de acciones de servicios de extensión realizadas en el año inmediato anterior)-1)*100	Anual	Agenda Estadística de la UAEM, base de datos y documento/constancia de eventos realizados.	Siempre y cuando exista participación de la comunidad universitaria y la sociedad, así como existencia de recurso presupuestal.

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la MIR del Programa presupuestario "Educación superior".