Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Programa de Escuelas de Tiempo Completo

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad

TLAXCALA
CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO 2017-2021

TLX
CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA 2017-2021

USET
UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE TLAXCALA

EVALUACIÓN DE PROCESOS

PROGRAMA DE ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO (PETC)

EJERCICIO FISCAL 2018

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad

Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala

Secretaría de Planeación y Finanzas

Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General

Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño

Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en:

http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en Coordinación con la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE TLAXCALA (2019).

Evaluación de Procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo, Ejercicio Fiscal 2018.

Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene los resultados obtenidos de la "Evaluación de Procesos" realizada al Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC) del estado de Tlaxcala. Dicha evaluación fue realizada como parte del Programa Anual de Evaluaciones (PAE) 2019, para lo cual se contempló el ejercicio fiscal 2018.

A nivel estatal el PETC se encuentra gestionado por la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET), y su Unidad Responsable es la Dirección de Educación Básica. El Programa es financiado mediante recursos federales provenientes del Ramo 11 Educación Pública.

El objetivo del PETC es:

> Establecer en forma paulatina conforme a la suficiencia presupuestal, ETC con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural de las/os alumnas/os. En aquellas escuelas donde más se necesite, conforme a los índices de pobreza, y marginación se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos al alumnado, con lo cual se coadyuva a mejorar la calidad de los aprendizajes en la Educación Básica (Reglas de Operación Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018).

Ante dicho objetivo, las acciones del Programa están orientadas a brindar apoyos económicos al personal docente y de apoyo de las escuelas que integran el Programa, así como el establecimiento de un Servicio de Alimentación en los planteles que se requiera.

El fundamento de dichas actividades radica en poder brindar las condiciones materiales que permitan a los alumnos de las Escuelas de Tiempo Completo (ETC) mejorar su aprovechamiento académico, el cual es monitoreado mediante el seguimiento de evaluaciones pedagógicas.

Durante la ejecución de la evaluación, se revisó evidencia documental como parte del trabajo de gabinete, a la par que se realizó trabajo de campo con la intención de identificar si el Programa lleva a cabo sus procesos de manera eficaz y eficiente, en apego a las metas y objetivos plasmados en la normativa del PETC.

A nivel federal, la información de este Programa se encuentra contenida en las Reglas de Operación (ROP) publicadas en diciembre de 2017, dichas ROP son empleadas por la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET) para la operación del Programa. De igual manera el PETC cuenta con la siguiente documentación:

- Criterios para el Ejercicio de los Rubros de Gasto.
- Manual de Operación del PETC.
- Procesos para la Operación e Implementación del Programa.

La revisión de la información, así como lo observado, permitió identificar una serie de actividades particulares que realiza la Coordinación, que van más allá de sus obligaciones establecidas en las ROP, las cuales contribuyen de manera significativa a la operación del PETC.

La investigación realizada dio como resultado la identificación de un proceso general y las respectivas acciones que lo integran. Esto permitió desarrollar la evaluación con mayor profundidad, de tal manera que el equipo evaluador pudo determinar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad de la operación del PETC.

En términos generales, la operación del Programa resulta suficiente, sin embargo, es necesario realizar el señalamiento de las áreas de oportunidad, así como de elementos particulares que deben ser corregidos, siendo el caso más relevante la cuestión de la difusión.

No se pudo constatar que exista un proceso de difusión en la entidad, lo cual como pudo observarse durante el trabajo de campo en ETC, dificulta la aceptación del Programa entre los padres de familia de planteles de nueva incorporación. De igual manera, este desconocimiento por parte de los profesores repercute en el tiempo de adaptación a las dinámicas propias del Programa al momento de realizar el ingreso al PETC.

Otro elemento relevante tiene que ver con el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de los apoyos, en el cual se detectaron varias áreas de oportunidad, siendo la de mayor importancia el reducido número de integrantes del grupo de nutriólogos itinerantes, debido a que el universo de ETC que deben visitar es de 400 planteles, lo cual incrementa los espacios de tiempo existente entre cada una de las inspecciones de seguimiento.

De esta forma, los principales resultados obtenidos son los siguientes:

- Los procesos operativos del Programa se encuentran alineados y apegados a la normativa.
- Dichos procesos se valoran como eficientes, suficientes y pertinentes.
- La experiencia y conocimiento del personal que opera el Programa es un elemento esencial para el desarrollo de sus procesos.

Así, las principales recomendaciones de esta evaluación son:

- Incrementar el número de elementos del equipo de nutriólogos itinerantes.

- Generar un mecanismo de seguimiento que permita conocer el impacto del Servicio de Alimentación en la nutrición de los estudiantes de escuelas ubicadas fuera de las zonas de la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH).
- Incluir en el Manual de Procesos del Programa los procedimientos realizados por la red de enlaces de sector.

Índice

Resumen Ejecutivo **3**

Introducción. **9**

Objetivo General. 10

Objetivos Específicos. 10

Alcances. 10

1. Descripción del Programa. **11**

1.1. Antecedentes. 11

1.2. Objetivos del Programa. 14

1.3. Normatividad. 15

1.4. Población Potencial, Objetivo y Atendida. 15

1.5. Principales Actores del Programa. 17

1.6. Requisitos de elegibilidad para participar en el PETC. 20

1.7. Montos y apoyos que otorga el Programa. 21

1.8. Recursos Recibidos por el Estado de Tlaxcala por Concepto del PETC en el Ejercicio Fiscal 2018. 22

1.9. Mecánica de operación. 24

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo. **26**

2.1. Diseño metodológico. 26

2.2. Recopilación de la información. 27

2.3. Análisis del gabinete. 28

2.4. Estrategia del Trabajo de Campo. 29

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala. **32**

3.1. Descripción General. 32

3.2. Flujograma 55

3.3. Consolidación operativa. 57

4. Hallazgos y Resultados de los Procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala. **58**

4.1. Principales Problemas Detectados en la Normatividad. 58

4.2. Identificación y Descripción de las Principales Áreas de Oportunidad, Escollos y Buenas Prácticas. 58

4.3. Buenas Prácticas. 58

4.4. Escollos. 60
4.5. Áreas de Oportunidad. 61
4.6. Identificación y descripción de las principales amenazas y fortalezas. 62
5. Recomendaciones y Conclusiones. 66
5.1. Recomendaciones. 66
5.2. Valoración de los procesos. 68
5.3. Conclusiones. 70
6. Anexos. 73
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa. 73
Anexo II. Ficha de Identificación y equivalencia de los procesos identificados durante la evaluación del Programa. 76
Anexo III. Flujograma del Programa. 83
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Programa. 84
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. 85
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normativa del Programa. 93
Anexo VII. Análisis FODA del Programa. 94
Anexo VIII. Recomendaciones del Programa. 97
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa. 101
Anexo X. Trabajo de campo realizado. 103
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de Proceso del Programa de Escuelas de Tiempo Completo. 112
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación. 119
Referencias Bibliográficas 120

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la cobertura del PETC en el Estado de Tlaxcala (número de escuelas). 13
Figura 2 Beneficiarios del PETC en el Estado de Tlaxcala (2011-2017), por número de alumnos. 13
Figura 3. Análisis de gabinete. 29
Figura 4. Modelo General de Procesos. 33

Índice de tablas

Tabla 1. Población potencial del PETC estado de Tlaxcala (ciclo escolar 2017-2018). 15
Tabla 2. Población objetivo del PETC en Tlaxcala ciclo escolar 2017-2018. 16
Tabla 3. Beneficiarios directos. 17
Tabla 4. Beneficiarios finales. 17
Tabla 5. Procedimiento de Selección. 21
Tabla 6 Montos y apoyos que otorga el Programa. 21
Tabla 7. Ministraciones 2018. 23
Tabla 8 Recurso ministrado y ejercido. 23
Tabla 9. Cantidad de beneficiados por el PETC en el estado de Tlaxcala ciclo escolar 2017-2018. 24
Tabla 10. Cantidad de personal directivo, docente, apoyo (intendente) y del coordinador del Servicio de Alimentación en la escuela. 24
Tabla 11 Cronograma de levantamiento de entrevistas. 31
Tabla 12. Proceso documental del Programa de Escuelas de Tiempo Completo.. 34
Tabla 13 Calificación y resultado. 69
Tabla 14 Calificación por proceso. 69

Introducción.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, hacen mención de los tipos de evaluación a los cuales deben ser sometidos los distintos Programas administrados por el Estado.

Entre las valoraciones señaladas por la normativa, podemos encontrar la referente a la *evaluación de procesos*, la cual implementa, además del análisis desde gabinete, trabajo de campo para realizar un acercamiento al Programa valorado y así identificar si llevan a cabo sus procesos operativos de manera eficaz, eficiente y si contribuyen al mejoramiento de la gestión operativa.

La presente evaluación de procesos da cumplimiento al numeral 13 del Programa Anual de Evaluación 2019 publicado por la Secretaría de Planeación de Finanzas el 31 de enero del año mencionado. De esta manera se acata lo establecido en el Art. 156 del Presupuesto de Egresos de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2019.

El objetivo general de la presente evaluación es valorar la consistencia y orientación en el cumplimiento de los procesos operativos del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) de la Unidad de Servicios Educativos del estado de Tlaxcala (USET), cuya finalidad es la obtención de información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

La metodología empleada para la realización de la presente evaluación se encuentra en apego a lo establecido en los Términos de Referencia para Evaluación de Procesos (TdR) publicados por Dirección Técnica de Evaluación de Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) del Gobierno del Estado de Tlaxcala, los cuales se encuentran fundamentados en los propios Modelos de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de Políticas Públicas (CONEVAL).

El trabajo realizado se delineó en dos fases:

- La primera de ellas consistió en el análisis de documentos normativos e información complementaria del Programa.
- La segunda fase requirió la realización de trabajo de campo, que incluyó entrevistas al personal responsable del Programa, lo cual hizo posible la identificación de los procesos clave del PETC para conformar estudios de caso. Lo anterior, permitió al equipo evaluador comparar lo establecido en la normativa con la operación en el día a día del PETC.

Objetivo General.

Valorar la gestión operativa del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) perteneciente al ramo 11 "Educación Pública" en el Estado de Tlaxcala, para el ejercicio fiscal 2018, con la finalidad de proveer información que permita la retro-alimentación en su implementación y gestión.

Objetivos Específicos.

- Mediante la identificación de los procesos del Programa realizar el análisis de la gestión operativa del PETC.
- Realizar la identificación de problemáticas y limitantes del orden normativo y operático que dificulten la gestión correcta del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que maximicen la capacidad de gestión.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa y por lo tanto los operadores del Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances.

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de Coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, se buscó identificar fortalezas y debilidades de los procesos, y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora de la gestión del Programa.

La *evaluación de procesos* al Programa Escuelas de Tiempo Completo se realizó mediante trabajo de campo y análisis de gabinete, lo que permitió conocer el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas, su acervo normativo así como la eficiencia en la operación del PETC.

Asimismo, se identificaron las buenas prácticas en su gestión operativa así como los problemas de implementación a los que se enfrentan, todo esto, con el fin de emitir recomendaciones y propuestas que contribuyan al fortalecimiento del Programa.

En términos generales se pudieron contrastar los aspectos normativos con la operación cotidiana, de esta manera se pudo determinar el grado de eficacia y eficiencia en los procesos que integran el PETC en el logro de las metas establecidas para el Programa.

1. Descripción del Programa.

En el presente apartado se realiza una revisión de los aspectos generales del Programa con la finalidad de conocer sus antecedentes, la problemática que atiende, su población objetivo, su alineación con la planeación nacional y estatal, así como los principales actores que intervienen en su implementación.

1.1. Antecedentes.

El Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC) tiene su origen a nivel federal en el año de 2007, como parte de los objetivos estratégicos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el cual establece que se debe:

> Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural (SEP, 2007).

En el 2008, el Programa fue dotado con Reglas de Operación (ROP) y comenzó a operar con 500 escuelas a nivel nacional, mismas que al concluir la Administración Pública Federal 2007-2012 alcanzaron el total de 6,708 escuelas (DGEP, 2017) a lo largo y ancho de toda la federación, superando la meta establecida de cinco mil escuelas beneficiarias.

Una de las características de la implementación de la propuesta pedagógica de Tiempo Completo es la ejecución de las llamadas Líneas de Trabajo Educativas (LTE). Estas son definidas por las ROP como el conjunto de actividades que permitan a los alumnos de Escuelas de Tiempo Completo (ETC) desarrollar competencias para la vida, en apego a los programas de estudio vigentes, específicamente en las áreas de matemáticas, español y educación artística.

Las siete LTE que implementa el PETC son:

1. Leer y escribir
2. Leer y escribir en lengua indígena
3. Jugar con números y algo más
4. Expresar y crear con arte
5. Aprender a convivir
6. Aprender con TIC
7. Vivir saludablemente

Al cierre del ciclo escolar 2012-2013 el PETC había logrado integrar 7 mil 708 escuelas, es por ello que la Secretaría de Educación Pública (SEP), en un intento por extender el alcance del Programa, toma la decisión de incrementar la meta a

40 mil ETC, para el Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Para poder cumplir la meta sectorial en el año 2013, los principios del Programa fueron incluidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente en el artículo 5° transitorio fracción tercera inciso b), el cual indica de manera expresa:

> Establecer en forma paulatina y conforme a la suficiencia presupuestal escuelas de tiempo completo con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural. En aquellas escuelas que lo necesiten, conforme a los índices de pobreza, marginación y condición alimentaria se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos a los alumnos a partir de microempresas locales (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

Para el ejercicio fiscal 2018, el PETC a nivel federal se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo en la Meta Nacional 3. *Un México con Educación de Calidad*, en el objetivo 3.1. *Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad* y al tema *Un México con Educación de Calidad*.

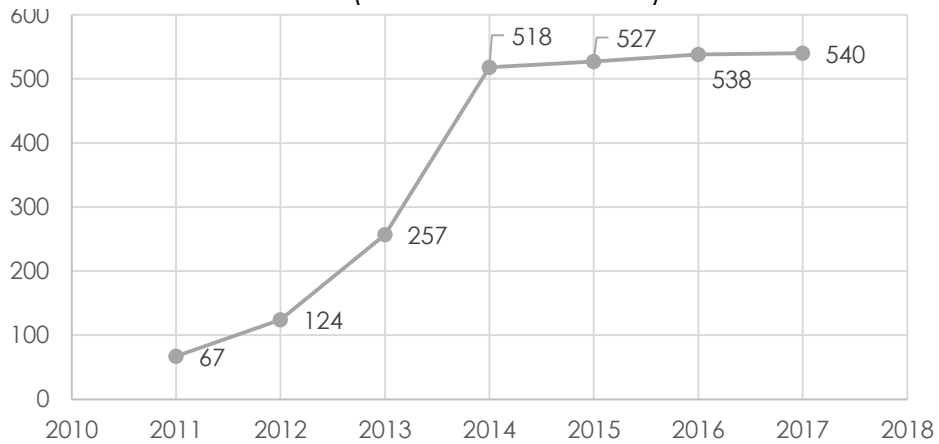
En lo referente a programas sectoriales, el PETC se alinea al Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE) en el objetivo 1. *Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población,* así como al objetivo 3. *Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.*

Para el caso específico del estado de Tlaxcala, el PETC opera desde el 2008 bajo la tutela de la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET). Asimismo, emplea las mismas ROP publicadas a nivel federal.

Al igual que en la mayoría de estados de la república, el PETC inició sus operaciones en Tlaxcala en el ciclo escolar 2008-2009, con un total de 8 escuelas primarias, las cuales arrojaron una suma matricular de 1 mil 759 alumnos; para esta primera etapa del Programa, al estado le fue asignado un presupuesto de 1.6 millones de pesos.

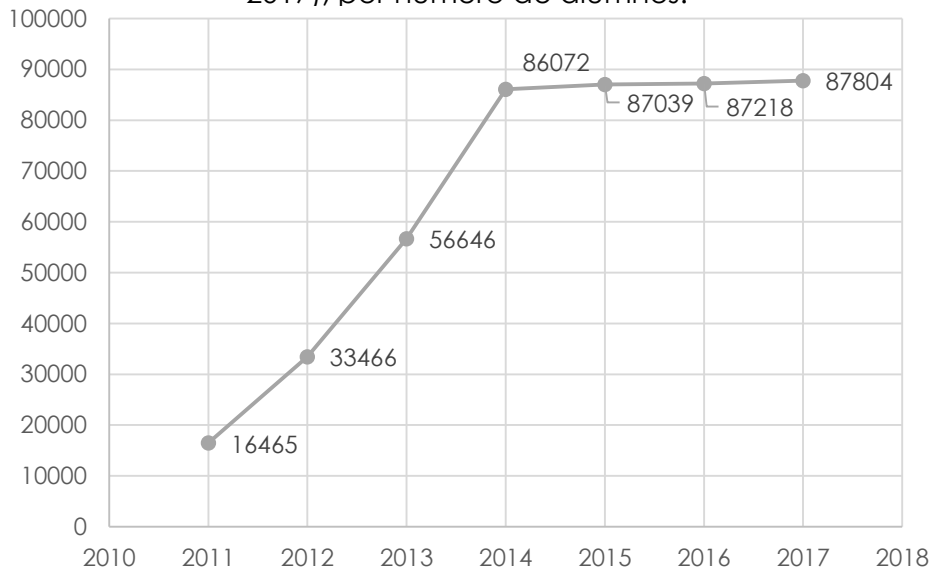
Para el ciclo escolar 2011-2012, el Programa logró incorporar 67 escuelas (con 16 mil 465 alumnos matriculados) y tres ciclos escolares más tarde (2015-2016), la cifra creció a 527escuelas, las cuales pueden desbrozarse en 380 primarias, 70 secundarias y 77 preescolares, lo cual representa una matrícula de 87 mil 039 alumnos para el ciclo escolar en cuestión. Para el caso específico de la entidad de Tlaxcala, el Programa ha tenido un desarrollo ascendente, debido a que a lo largo de su historia ha presentado una tendencia consistente hacia el crecimiento del número de escuelas y estudiantes beneficiados por el Programa.

Figura 1. Evolución de la cobertura del PETC en el Estado de Tlaxcala (número de escuelas).



Fuente: Elaboración propia con información de la evaluación de desempeño del Programa de Escuelas de Tiempo Completo 2017 del estado de Tlaxcala.

Figura 2 Beneficiarios del PETC en el Estado de Tlaxcala (2011-2017), por número de alumnos.



Fuente: Ibídem.

Este incremento de beneficiarios ha repercutido de igual manera en términos presupuestarios. De los 16 millones de pesos asignados a la entidad para el ciclo escolar 2008-2009, la federación pasó a ministrar la cantidad de 244 millones pesos en el ejercicio fiscal 2015.

Cabe destacar que el PETC es financiado mediante la utilización de subsidios de carácter federal provenientes del Ramo 11. Educación Pública, del Presupuesto de Egresos Federal, según lo establecido en las ROP. Estos recursos financieros deben de solventar los siguientes rubros de gasto;

1) Económico por concepto de Apoyo económico y Fortalecimiento del modelo de Tiempo Completo.
2) Fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas.
3) Apoyos para el servicio de alimentación.
4) Apoyos a la implementación local.

Para 2018, el Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el Estado de Tlaxcala se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo (PED) en el sector 3. *Desarrollo Social incluyente para favorecer el bienestar*, así como al objetivo 2.1. *Educación integral para todos* y la estrategia 2.1.2. *Disminuir el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal de cada grado y aumentar la tasa de transición entre uno y otro*.

Actualmente el PETC en el estado de Tlaxcala no cuenta con un manual de Procedimientos validado por la USET; sin embargo, el personal de la Coordinación ha elaborado un documento en el cual están contenidas el grueso de actividades que realiza durante su gestión operativa.

1.2. Objetivos del Programa.

General.

Conforme a lo estipulado en las ROP del PETC, para el ejercicio fiscal 2018 se debe:

> Establecer en forma paulatina conforme a la suficiencia presupuestal, ETC con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural de las/os alumnas/os. En aquellas escuelas donde más se necesite, conforme a los índices de pobreza y marginación, se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos al alumnado, con lo cual se coadyuva a mejorar la calidad de los aprendizajes en la Educación Básica.

Específicos.

1. Fortalecer el uso eficaz de la jornada escolar y la implementación de Líneas de Trabajo Educativas de apoyo al aprendizaje de las/os alumnas/os. (Ibídem.)
2. Brindar, de acuerdo a la suficiencia presupuestal, Servicio de Alimentación en beneficio de alumnas/os de comunidades con alto índice de pobreza y marginación fomentando su permanencia en el SEN. (Ibídem.)
3. Aportar los subsidios a los Gobiernos de las Entidades Federativas y a la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México (AEFCM) para garantizar la implementación del presente Programa, conforme a la suficiencia presupuestaria. (Ibídem)

1.3. Normatividad.

En lo que respecta a la normatividad de este Programa, está contenida en las Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018.

1.4. Población Potencial, Objetivo y Atendida.

Población Potencial.

No fue posible realizar la identificación de población potencial en lo estipulado en las ROP, sin embargo, en la información proporcionada por la Coordinación local fue posible realizar la caracterización de esta figura. La documentación del PETC la señala como el total de escuelas de Educación Básica, en todos sus niveles y servicios educativos de un solo turno, exceptuando escuelas comunitarias, secundaria para trabajadores, unidad de servicios de apoyo a la educación regular, escuela con turno nocturno, escuelas que comparten plantel.

Atendiendo a estas características, la población potencial del Programa se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población potencial del PETC estado de Tlaxcala (ciclo escolar 2017-2018).

Nivel escolar	Total
Preescolar	632
Primaria	646
Secundaria	316
Población potencial	1,594

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Departamento de Estadística de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala, correspondientes a la estadística de inicio del ciclo escolar 2017-2018.

Población Objetivo.

La población objetivo del Programa es definida como Escuelas de Educación Básica, en todos sus niveles y servicios educativos de un solo turno, que cumplan algunos de los siguientes criterios:

a) Ofrezcan educación primaria o telesecundaria.
b) Atiendan a población en situación de vulnerabilidad o en contextos de riesgo social.
c) Presenten bajos niveles de logro educativo o altos índices de deserción escolar.
d) Estén ubicadas en municipios y localidades en los que opere la Cruzada Contra el Hambre (CNCH) y/o el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018 (PNPSVyD).

La población objetivo del Programa para el ciclo escolar 2017-2018, se indica en la siguiente tabla:

Tabla 2. Población objetivo del PETC en Tlaxcala ciclo escolar 2017-2018.

Nivel escolar	Total
Preescolar	584
Primaria	546
Secundaria	316
Población atendida	1,446

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Departamento de Estadística de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala, correspondientes a la estadística de inicio del ciclo escolar 2017-2018.

Población Atendida.

Las ROP señalan como beneficiarios del Programa a los Gobiernos de las Entidades Federativas que de manera voluntaria, participen en el PETC mediante la atención de ETC por parte de su Autoridad Educativa Local (AEL).

Esta falta de claridad por parte de las ROP presenta ciertas dificultades prácticas, debido a que invisibiliza a las ETC y el personal docente y de apoyo que las integra, así como a la población escolar. La Coordinación local señala como población atendida a las ETC incorporadas al Programa, sin embargo, con la intención de tener mayor precisión en el seguimiento del PETC y esclarecer la deficiencia patente en las ROP, han optado por generar dos categorías de beneficiarios;

1. Beneficiarios directos; número de ETC incorporadas al Programa.
2. Beneficiarios indirectos; Número de alumnos de ETC incorporadas al Programa.

Tabla 3. Beneficiarios directos.

Total de escuelas	Total
Preescolar	89
Primaria	386
Secundaria	65
Escuelas PETC	540

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Departamento de Estadística de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala, correspondientes a la estadística de inicio del ciclo escolar 2017-2018.

Tabla 4. Beneficiarios finales.

Total de escuelas	Total
Preescolar	9,657
Primaria	71,980
Secundaria	5,574
Escuelas PETC	87,211

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Departamento de Estadística de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala, correspondientes a la estadística de inicio del ciclo escolar 2017-2018.

1.5. Principales Actores del Programa.

Instancias Ejecutoras.

De acuerdo con lo establecido en las Reglas de Operación, a continuación se describen las tareas específicas más importantes para cada uno de los actores que intervienen en el PETC tanto a nivel federal como estatal.

Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal (SEB):

- Suscribir el Convenio Marco para la Operación de Programas Federales con los Gobiernos de los Estados.
- Entregar los subsidios a los Gobiernos de cada Entidad Federativa para el desarrollo del Programa, previa entrega de los CFDI y XML por parte de la AEL a la DGDGE, de conformidad al calendario de ministraciones vigente y a la disponibilidad presupuestaria.
- Concentrar las Cartas Compromiso Únicas y enviar copia a la DGDGE.

Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE):

- Funcionar como unidad responsable del Programa a nivel federal.
- Asistir a la SEB en la formalización del Convenio Marco.
- Elaborar el calendario de ministraciones del Programa para los Gobiernos de las Entidades Federativa.
- Enviar a la SEB, de conformidad al calendario de ministraciones vigente los CFDI y XML de cada una de las Entidades Federativas, previa entrega por parte de la AEL a la DGDGE.
- Integrar la base de datos de las Escuelas Públicas de Educación Básica que participan en el Programa en el ciclo escolar respectivo que remite la AEL.
- Analizar los avances físicos presupuestarios de las AEL y emitir los comentarios que en su caso existan al respecto y remitirlos a la AEL para su atención.
- Notificar a la AEL la suspensión o cancelación que en su caso determine la SEB, de la entrega de los subsidios a los Gobiernos de las Entidades Federativas participantes.
- Otorgar asistencia técnica del presente Programa y apoyo pedagógico a los equipos técnicos de las Coordinaciones Locales del Programa para su implementación.
- Elaborar y difundir los materiales de apoyo que orienten el desarrollo y la implementación del presente Programa.
- Revisar, validar y autorizar el Plan de Inicio y el Plan de Distribución para la implementación y desarrollo del Programa de la AEL.

De la USET como AEL:

- Ser la unidad responsable del Programa.
- Programar el ejercicio, la aplicación, el seguimiento y la administración oportuna de los subsidios del presente Programa, con apego a la normativa aplicable.
- Desarrollar acciones de seguimiento de avances en el cumplimiento de metas del presente Programa.

- Elaborar y enviar a la DGDGE el Plan de Inicio y el Plan de Distribución para la implementación y operación del Programa, para su revisión y validación.
- Elaborar y enviar a la DGDGE los avances trimestrales físicos presupuestarios del presente Programa.
- Solventar los comentarios emitidos por la DGDGE sobre los avances físicos presupuestarios.
- Enviar a la DGDGE la base de datos de las escuelas que participarán en el presente Programa.
- Apoyar a la DGDGE en las acciones inherentes a la operación, desarrollo y seguimiento del Programa.
- Realizar la planeación y Coordinación de acciones de participación y Contraloría Social.
- Dar a conocer a las Escuelas Públicas de Educación Básica participantes en el presente Programa los apoyos asignados para su operación e implementación, a través del mecanismo que ellas definan.
- Brindar asistencia técnica al personal educativo para fortalecer sus competencias para el desarrollo de la Autonomía de Gestión Escolar.
- Planear el desarrollo de las ETC y la incorporación de nuevas Escuelas Públicas de Educación Básica al presente Programa, verificando la permanencia de las que operan en éste modelo y de aquéllas que brindarán el Servicio de Alimentación.
- Enviar a la DGDGE la Carta Meta de Escuelas de Tiempo Completo indicando el número total de escuelas con el que participarán en el ciclo escolar correspondiente.
- Establecer los mecanismos que aseguren el destino, la aplicación, la transparencia y el seguimiento de los subsidios otorgados a cada Escuela Pública de Educación Básica participante en el Programa
- Contar con la información actualizada de las y los beneficiarios del Servicio de Alimentación, así como de las/os Coordinadoras/ores de este servicio en las escuelas.

De las ETC del Estado de Tlaxcala:

- Suscribir la Carta Compromiso de la Escuela.
- Cumplir con las funciones establecidas para la Comunidad Escolar, en la normatividad vigente y en las ROP.
- Implementar las LTE del Programa y utilizar los materiales correspondientes diseñados por el Programa.
- Participar en la asistencia técnica que brinde la USET para la implementación del Programa.
- Colaborar con la USET en el seguimiento y las evaluaciones internas y externas que se realicen en el marco del presente Programa, así como proporcionar la información que solicite sobre la operación del Programa en la misma escuela.

- Rendir cuentas con apoyo de la supervisión escolar ante la USET y su Comunidad Escolar sobre los logros educativos obtenidos en el ciclo escolar correspondiente, de acuerdo a lo programado en su planeación escolar de la Ruta de Mejora Escolar y sobre el ejercicio de los recursos asignados por el presente Programa.
- Resguardar por un periodo de cinco años los documentos necesarios conforme a la legislación vigente y aplicable que comprueben el ejercicio de los recursos asignados.
- Establecer y desarrollar su Ruta de Mejora Escolar.
- Cumplir con los objetivos, metas y actividades establecidos en la Ruta de Mejora Escolar en relación con el Programa.
- Entregar a la USET acuse de recibo de los recursos que les sean entregados por parte del Programa.
- Aplicar los recursos de forma transparente, única y exclusivamente para los objetivos del presente Programa, conforme a las ROP y demás disposiciones jurídicas aplicables.
- Comprobar el ejercicio de los recursos conforme a las disposiciones jurídicas aplicables y rendir cuentas del mismo a la USET, de acuerdo al procedimiento y plazo determinado por las mismas.
- Presentar a la Comunidad Escolar y a la USET, el informe de resultados al cierre del ciclo escolar, de acuerdo con lo programado en su planeación de la Ruta de Mejora Escolar.

1.6. Requisitos de elegibilidad para participar en el PETC.

Para los gobiernos de los de los estados:

- Enviar a más tardar el último día hábil del mes de febrero de 2018 la Carta Compromiso Única a la DGDGE.
- Las Secretarías de Finanzas o equivalente del gobierno del estado deberán contar con una cuenta bancaria productiva asignada para la administración y ejercicio de los subsidios del Programa, para lo cual la AEL deberá establecer comunicación con la DGDGE, teniendo como fecha máxima el último día hábil del mes de febrero 2018, en apego a lo establecido en el artículo 69 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).
- El Convenio Marco deberá ser formalizado a más tardar el último día hábil del mes de marzo de 2018.

Tabla 5. Procedimiento de Selección.

Etapa	Actividad	Responsable
Difusión ROP	Difundir en la página de la SEB, las RO del presente Programa (http://basica.sep.gob.mx/) durante la primera quincena del mes de enero de 2018	SEB
Carta compromiso única	Entrega a la SEB la Carta Compromiso	AEL
Convenio y Lineamientos Internos de coordinación para el Desarrollo de los Programas	Formalizar el correspondiente Convenio.	SEB/AEL
Carta Meta de Escuelas de Tiempo Completo	Enviar a la DGDGE a más tardar en la primera quincena de junio 2018	AEL

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018.

A nivel estatal:

Requisitos Probatorios para escuelas que deseen ingresar al Proceso de Inscripción al PETC.

Documentación a presentar:

1) Solicitud de incorporación.
2) Carta compromiso (solicitar en la Coordinación del PETC).
3) Plantilla de personal actualizada.
4) Expediente por cada miembro del personal de la escuela solicitante:
   (a) Talón de pago USET o SEPE (copia).
   (b) R.F.C. Y CURP.
   (c) Credencial de elector (copia).

1.7. Montos y apoyos que otorga el Programa.

Tabla 6 Montos y apoyos que otorga el Programa.

Especificaciones de apoyos y montos		
	Periodicidad	**Monto**
Apoyo Económico	De enero a diciembre sin considerar los periodos vacacionales establecidos en los respectivos calendarios escolares.	Hasta el 61% del total de recursos entregados a AEL para la operación del PETC.
Pago de apoyo económico a: • Personal con funciones de dirección. • Personal docente.		

• Personal de apoyo (intendente). Para el fortalecimiento del modelo de tiempo completo: • Mejora de los espacios y ambientes educativos de las escuelas participantes accesorias, capacitación en las Líneas de Trabajo Educativas del Programa.		
Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar	**Periodicidad**	**Monto**
	Durante septiembre del ejercicio fiscal 2018.	90,000.00
• Asistencia técnica. • Acondicionamiento y equipamiento. • Adquisición de materiales educativos para uso delas/os alumnas/os, personal docente; madres y padres de familia en las escuelas participantes. • Acciones para atener el abandono, rezago, egreso y aprovechamiento escolar.		
Apoyos para el Servicio de Alimentación	**Periodicidad**	**Monto**
	De enero a diciembre sin considerar los periodos vacacionales establecidos en los respectivos calendarios escolares.	Hasta 15 pesos por alumno
• Apoyo para el suministro de alimentos en las escuelas seleccionadas. • Compra de insumos y enseres vinculados con la prestación del Servicio de Alimentación. • Apoyo económico a la/el coordinador/a Escolar del Servicio de Alimentación.		
Apoyos a la implementación local	**Periodicidad**	**Monto**
	De enero a diciembre, considerando los periodos vacacionales establecidos en los respectivos calendarios escolares.	Hasta el 2% total entregado al gobierno del Estado de Tlaxcala.
• Apoyo a la implementación, seguimiento y evaluación de las acciones del presente Programa. ▪ Actividades relacionadas con la Contraloría Social.		

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018.

1.8. Recursos Recibidos por el Estado de Tlaxcala por Concepto del PETC en el Ejercicio Fiscal 2018.

En el ejercicio fiscal 2018, el PETC obtuvo los recursos que se indican en la siguiente tabla, los cuales fueron transferidos a través de cuatro ministraciones programadas a ser realizadas en los meses de febrero, abril, junio y octubre.

Tabla 7. Ministraciones 2018.

Programa sujeto a reglas de Operación.	Numero de ministraciones.	Monto.	Calendario.
Programa Escuelas de Tiempo Completo.	235, 049,419.21 pesos (doscientos treinta y cinco millones cuarenta y nueve mil cuatrocientos diecinueve pesos con 21 centavos).		
	Primera ministración.	94,019,767.68 pesos	Febrero
	Segunda ministración.	70,514,825.76 pesos	Abril
	Tercera ministración.	62,584,794.61 pesos	Junio
	Última ministración.	7,930,031.16 pesos	Enero (2019)

Fuente: Elaboración propia con información del Convenio Marco 2018.

Durante la realización del trabajo de campo el personal de la Coordinación local señaló que los retrasos en la realización de las ministraciones no se presentan únicamente al comienzo del año fiscal. Ejemplo de lo anterior es que en el ejercicio 2018, a pesar de que la última ministración estaba programada para ser realizada en el mes de octubre, ésta se realizó hasta comienzos del 2019.

Como resultado de este retraso en la última ministración, la Coordinación optó por no comprometer dicho recurso y realizar el reintegro del mismo, es por ello que en la documentación presentada el monto ministrado para el 2018 fue únicamente de 227,173,151.44 pesos. De los cuales se ejercieron 227,173,035.03 pesos, es decir, el 99.99%, tal como se menciona en la tabla 8.

Respecto al ejercicio de los recursos, en 2018 fue el siguiente:

Tabla 8 Recurso ministrado y ejercido.

	Recurso ministrado	Recurso ejercido
Suma total de los rubros	$ 227,119,388.05	$ 205,533,148.95
Productos financieros	$ 53,763.39	-
Economías	-	-
Compromisos	-	$ 21,586,239.10
Suma total	$ 227,173,151.44	$ 227,173,035.03

Fuente: Cuadro tomado del documento Cierre del ejercicio del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2018.

Es importante indicar que el Programa define el número de beneficiarios en función del presupuesto. En la documentación entregada por la Coordinación del Programa se pudo identificar los siguientes datos referentes a la cantidad de escuelas y alumnos beneficiados en el ciclo escolar 2017-2018.

Tabla 9. Cantidad de beneficiados por el PETC en el estado de Tlaxcala ciclo escolar 2017-2018.

Modalidad de la ETC.	No. de ETC.	Matrícula escolar.	No. de grupos.	No. de escuelas que brindan Servicio de Alimentación.	No. de alumnos que reciben Servicio de Alimentación.
Preescolar indígena	20	1583	64	20	1583
Preescolar general	69	8031	321	69	8031
Primaria indígena	12	2180	89	12	2180
Primaria general	347	70448	2834	347	70448
Telesecundaria	65	5600	305	35	5600
Total	540	87842	3613	540	87842

Fuente: Elaborado con información del Plan de inicio del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2018.

Tabla 10. Cantidad de personal directivo, docente, apoyo (intendente) y del coordinador del Servicio de Alimentación en la escuela.

Modalidad de a escuela.	No. de Directivos.	No. de Docentes.	No. de Apoyos (intendentes).	No. Docentes de segunda lengua.	No. de Coordinadores del Servicio de Alimentación.
Preescolar indígena	20	53	5	0	2
Preescolar general	68	294	57	0	7
Primaria indígena	12	89	7	0	2
Primaria general	373	2678	227	0	46
Telesecundaria	64	270	33	0	9
Total	537	3384	329	0	66

Fuente: Elaborado con información del Plan de inicio del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2018.

1.9. Mecánica de operación.

Los subsidios del presente Programa serán ejecutados por la SEB a través de la DGDGE y la AEL. Para ello, se suscribirá el Convenio con los Gobiernos de las Entidades Federativas, y se observará en todo momento la aplicación de las ROP. (Reglas de Operación Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018.)

La entrega de subsidios a las ETC será responsabilidad de la AEL, de ella también dependerá el seguimiento del uso de los recursos, así como el proceso de comprobación de los mismos. De igual manera, conforme al establecido en las ROP, deberá resguardar y conservar la documentación comprobatoria correspondiente.

Como un mecanismo para evitar la duplicidad con otros programas del Gobierno Federal, la DGDGE se encuentra facultada para realizar acciones de coordinación con las autoridades de los tres niveles, estas acciones deberán estar en apego al marco regulatorio de las ROP y la normativa aplicable.

Con la finalidad de volver más eficientes las acciones ejecutadas durante el PETC, existe la posibilidad de realizar modificaciones, de ser necesario, en lo referente a la planeación y operación, siempre que se realicen los acuerdos y vinculación institucional correspondiente en apego a lo estipulado en las normas jurídicas aplicables contenidas en la ROP, así como en función de la capacidad operativa y la disponibilidad presupuestal.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.

En el presente apartado se describen de manera detallada los elementos técnicos y metodológicos empleados por el equipo consultor, para realizar la evaluación de procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo, en conformidad a lo estipulado en los TdR publicados por la DTED de la SPF del Gobierno del Estado de Tlaxcala, los cuales tienen su fundamento documental en Modelos de Términos de Referencia publicados por el CONEVAL.

2.1. Diseño metodológico.

El objetivo general de la evaluación es realizar un análisis sistémico de la gestión operativa del PETC en el estado de Tlaxcala que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos.

Para desarrollar el objetivo general, la evaluación tendrá como objetivos específicos:

- Mediante la identificación de los procesos del Programa realizar el análisis de la gestión operativa del PETC.
- Realizar la identificación de problemáticas y limitantes del orden normativo y operático que dificulten la gestión correcta del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que maximicen la capacidad de gestión.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa, y por lo tanto los operadores del Programa, puedan implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Aunado a lo anterior, es importante señalar que la presente evaluación se desarrollará a partir de las siguientes cuatro hipótesis:

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del programa/fondo es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del programa/fondo son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del programa/fondo son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- **H4.** No existen problemas o limitantes normativos para la operación del programa/fondo.

De acuerdo con los TdR, la evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar los procesos y procedimientos que determinan las condiciones de éxito y alcance de resultados en la operación de un programa.

Su enfoque cualitativo, busca comprender de manera profunda la organización, los procesos, procedimientos, dinámicas, estructuras y su correspondiente relación con los resultados del Programa.

En este sentido, la organización de la presente evaluación fue divida en tres momentos:

1. Revisión documental
2. Trabajo de campo
3. Análisis de gabinete

1. Revisión Documental

- Recopilación de información documental.
- Análisis de documentos normativos y operativos.
- Diseño de instrumentos de recolección de información.

2. Trabajo de campo

- Entrevistas semiestructuradas a funcionarios y operadores del programa.
- Visita a oficinas de la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET).

3. Análisis de Gabinete

- Revisión de información documental e información levantada.
- Identificación de procesos del programa.
- Medición de atributos del proceso.
- Evaluación de eficacia y suficiencia en el logro de objetivos.

2.2. Recopilación de la información.

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

La Coordinación local del Programa entregó documentación normativa, de operación, bases de datos y estadísticas correspondientes al año 2018 para su análisis. Asimismo, proporcionó un diagnóstico y evaluaciones realizadas al PETC.

Los documentos proporcionados fueron:

- Criterios para el Ejercicio de los Rubros de Gasto del Programa Escuelas de Tiempo Completo.
- Evaluación extensiva e intensiva del Programa Escuela de Tiempo Completo en el estado de Tlaxcala.

- Manual de Operación del PETC.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018.
- Procesos para la Operación e Implementación del Programa.
- Reglas de Operación Programa de Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018.
- Resultados de Evaluación Escuelas de Tiempo Completo.
- Seguimiento a la Operación Ciclo Escolar 2016 2017.
- Seguimiento a la Operación Ciclo Escolar 2017 2018.

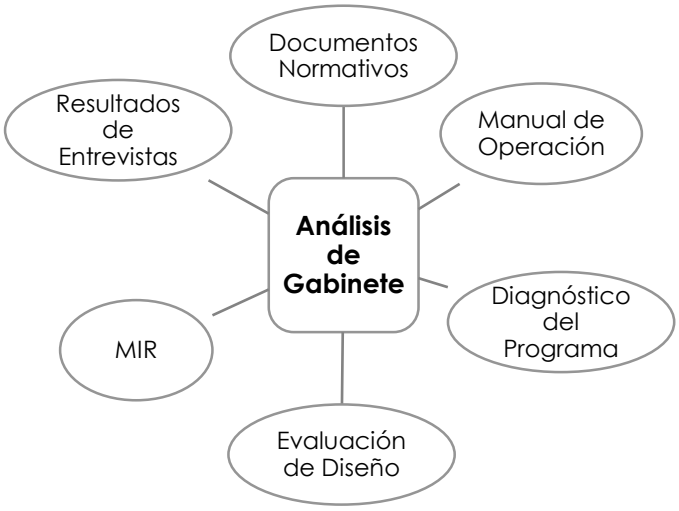
2.3. Análisis del gabinete.

EL análisis de gabinete se realizó en un momento posterior a la obtención de información documental, el equipo evaluador realizó el procesamiento y sistematización de la información recopilada a través del personal de la Coordinación local del Programa.

De esta manera, fue posible realizar un acercamiento sistemático a la gestión operativa del Programa, con la finalidad de poder realizar un preciso mapeo de los procesos que integran el PETC, a la par que se identifican de manera puntual los actores que intervienen en cada una de las actividades realizadas.

Durante esta etapa fueron revisados a detalle los documentos del orden normativo que rigen la operación del Programa, así como información asociada al funcionamiento del PETC. También se trabajó con fuentes de información externas, que se consideraron pertinentes. La intención fundamental de este procedimiento fue permitir la generación de criterios de selección para la elaboración de la muestra analítica, que fue el referente en la ejecución de la fase siguiente: el trabajo de campo.

Figura 3. Análisis de gabinete.



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Estrategia del Trabajo de Campo.

Culminada la recopilación documental e identificados los principales procesos y actores, se procedió a la tercera fase de la evaluación: se dio inicio a las actividades vinculadas al trabajo de campo.

En un primer acercamiento, se obtuvo información de primera mano mediante el levantamiento de entrevistas de formato semiestructurado al personal operativo del Programa, con intención de conocer las actividades que realizan en lo referente a la gestión e implementación del Programa.

Mediante el trabajo de campo se buscó obtener información que permitiera al equipo evaluador poder observar, comprender y explicar la gestión del Programa, así como sus dinámicas internas y el contexto en el cual cada una de éstas se desempeña, a la par que se realizó la identificación de buenas prácticas y escollos.

Diseño de la Muestra.

Los participantes fueron seleccionados mediante la identificación de los actores determinantes en la operación del PETC, para ellos se realizó una clasificación de tres tipos de actores.

- **Actores directores:** Es el personal que coordina la operación del Programa, realizando actividades de control y seguimiento de las actividades planificadas, ya que tiene el poder de decisión sobre la operación del Programa.

- **Actores responsables de los procesos:** Personal que opera el Programa y ejecuta las actividades programadas día a día.
- **Actores auxiliares:** Personal que realiza actividades de soporte y funcionan como apoyo de los actores responsables.
- **Directivos de ETC:** Personal que se encuentra al frente de las instituciones del nivel básico integradas al PETC.

Durante la elección de los participantes se tomó en cuenta la información contenida en los organigramas para los años 2016 y 2018, con base en ello se pudo obtener el orden para generar la lista de candidatos en colaboración con la Coordinación local del Programa. Con estas consideraciones, se determinó visitar al Coordinador local, a 4 actores responsables y 7 actores auxiliares.

De igual manera, el equipo evaluador realizó la visita en cuatro escuelas integradas al Programa; estas escuelas fueron seleccionadas en colaboración con la Coordinación del PETC. Dichos planteles cubrían el total de modalidades de ETC existentes en Tlaxcala, a esto hay que agregar que dos ellas se encuentran ubicadas en uno de los 4 municipios de la CNCH en el Estado.

Una vez en los planteles, un evaluador aplicó entrevistas de formato semiestructurado a los directivos de las unidades escolares. A la par de esta actividad se realizó el recorrido por las instalaciones, con la finalidad de obtener evidencia fotográfica, la cual se encuentra en el anexo 10.

Entrevistas semiestructurada.

De acuerdo con lo mencionado por Lincon y Denzin (citados en Breu, Guggenbichler, & Wollmann, 2008: 8), se debe tener en cuenta que las investigaciones sociales son consideradas interdisciplinares, transdisciplinares y, en algunas ocasiones, contradisciplinares. Es por ello que para el desarrollo de las mismas es requerida la implementación de un instrumento capaz de realizar un acercamiento a elementos cualitativos del objeto de estudio.

Es en este espacio en el cual surge la entrevista semiestructurada, debido a que esta metodología, a través de una serie de preguntas y temáticas, permite que el entrevistador realice una labor flexible que permita orientar la conversación hacia temas de interés prioritario para la entrevista.

Para esta evaluación se generaron guías de entrevista con preguntas específicamente diseñadas para los tres tipos de actores identificados durante la revisión documental del Programa, de tal manera que fue posible la obtención de una fotografía de mayor precisión de cada uno de los componentes y actividades que ejecutan tanto el área operativa como la coordinadora del Programa.

Todas las entrevistas fueron realizadas bajo el consentimiento firmado por escrito de cada uno de los participantes con la garantía de mantener el anonimato en conformidad con las TdR proporcionados por la DTED. Las guías de temas para la entrevista se realizaron conforme a las sugerencias de los TdR y tomando en cuenta la información documental proporcionada. Las guías e instrumentos de entrevista correspondientes y el formato de Carta de Consentimiento se adjuntan en la sección de anexos del presente informe.

A continuación, se anexan los cronogramas de levantamiento de entrevistas realizados por el equipo evaluador para la *evaluación de procesos* del Programa. El primer levantamiento de entrevistas se realizó en el municipio de Tlaxcala, en las oficinas asignadas por la USET para la Coordinación del PETC durante el mes de marzo.

Durante el mes de mayo se llevó a cabo la segunda jornada de levantamiento de trabajo de campo en distintas locaciones ubicadas en los municipios de Tlaxcala, Huamantla, Yauhquemehcan y Contla de Juan Cuamatzi, esto debido a que durante esos días se llevaron visitas en distintos planteles de ETC, así como una nueva entrevista con personal de la Coordinación .

Tabla 11 Cronograma de levantamiento de entrevistas.

Cronograma de entrevistas	Hora	Marzo		Mayo		
Área Responsable		13	14	2	3	6
Coordinador local del PETC	9:00 a 14:00 hrs.	X				
Responsable administrativo contable		X				
Apoyo Administrativo: trámites administrativos y comprobación de recursos		X				
Apoyo Administrativo: elaboración, tramite y control de nominas		X				
Coordinación académica		X				
Apoyo al seguimiento académico		X				
Responsable de evaluación e indicadores		X				
Apoyo al acompañamiento, seguimiento y evaluación del modelo de Escuelas de Tiempo Completo			X			
Coordinador local del servicio de alimentación			X			
Apoyo al seguimiento del servicio de alimentación			X			
Nutriólogo asesor itinerante			X			
Coordinador escolar del servicio de alimentación			X			
Directivo primaria indígena				X		
Directivo telesecundaria				X		
Directivo preescolar					X	
Directivo primaria					X	
Responsable administrativo contable						X

Fuente: elaboración propia.

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala.

En concordancia a los TdR que rigen la presente evaluación, pasamos a la sección correspondiente a la descripción detallada y precisa de cada uno de los procesos que integran la operación cotidiana del PETC, esto con la intención de poder profundizar en el análisis de cada uno de los procedimientos del Programa y como es que los diferentes actores intervienen en momentos particulares.

3.1. Descripción General.

La evaluación de procesos, debe tener como prioridad el poder realizar el contraste de los aspectos normativos y la realidad operativa de un programa, con la finalidad de poder determinar si éstos posibilitan su realización, a la vez que permiten cumplir los objetivos para los que fue creado.

A continuación, señalamos la mecánica desarrollada que nos permite realizar la identificación de procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo, así como su contraste con la normatividad vigente y su equivalencia con el modelo de procesos del CONEVAL.

- **Modelo de procesos de CONEVAL.**

El modelo de CONEVAL, se sustenta en el enfoque de marco lógico, cuya finalidad es coordinar y dirigir las acciones de los programas hacia la conclusión de los objetivos y prioridades de la Política Nacional, es por ello que agrupa las actividades en diez procesos de acuerdo a la lógica de operación de los programas sociales:

I. Planeación.
II. Difusión.
III. Solicitud de apoyos.
IV. Selección de beneficiarios.
V. Producción de bienes o servicios.
VI. Distribución y entrega de apoyos.
VII. Seguimiento a beneficiarios.
VIII. Monitoreo de apoyo.
IX. Contraloría social y evaluación.

Con base en lo señalado anteriormente, se realizó el análisis documental y la valoración de actividades del PETC.

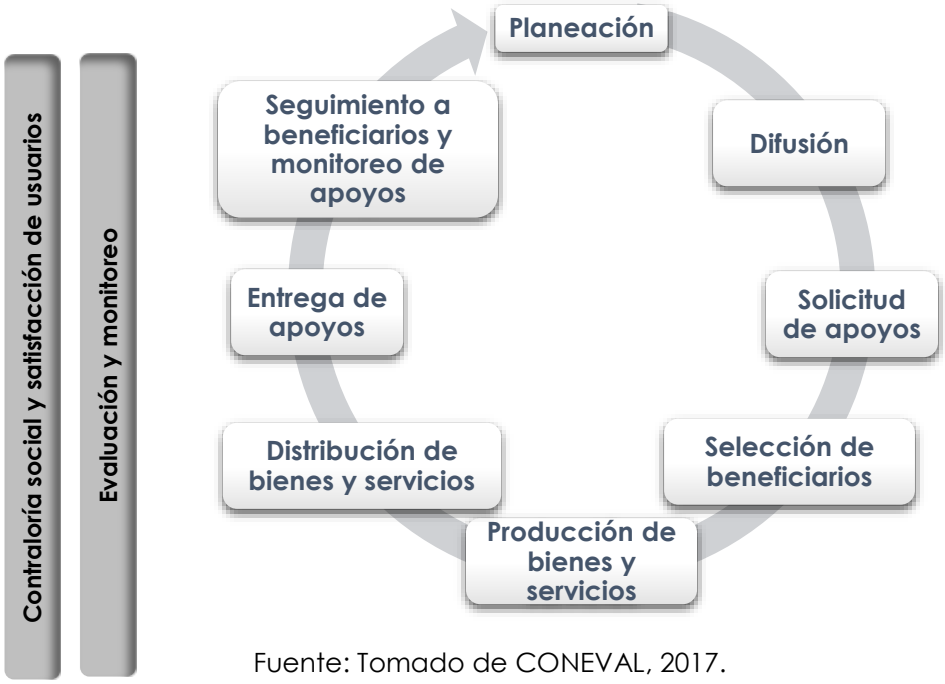
- **Normatividad vigente.**

El Programa de Escuelas de Tiempo Completo cuenta con la siguiente documentación normativa, misma que describe a detalle los procesos durante la operación del Programa:

I. Reglas de Operación 2018.
II. Criterios para el ejercicio de los rubros de gasto del Programa de Escuelas de Tiempo Completo 2018.
III. Convenio Marco 2018.

A partir de la revisión de todos estos documentos se estableció un proceso documental como se describe a continuación.

Figura 4. Modelo General de Procesos.



Fuente: Tomado de CONEVAL, 2017.

Tabla 12. Proceso documental del Programa de Escuelas de Tiempo Completo.

Proceso	Actividad
Proceso de planeación	De acuerdo con los TdR de la Evaluación de Procesos del CONEVAL, la planeación es el proceso mediante el cual se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa. En este sentido, el PETC desarrolla múltiples mecanismos de planeación, programación y presupuestación, los cuales se delinean a través de la elaboración de diferentes documentos por parte de la Coordinación Estatal y las ETC.
	Carta Compromiso Única: Documento dirigido al titular de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal (SEP), mediante el cual el titular de la AEL, expresa su voluntad de participar en los programas federales a cargo de la SEB, así como el compromiso para realizar las acciones correspondientes, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las ROP. Descripción de la actividad: • Obtención del formato de la Carta Compromiso Única del Anexo 1 de las Reglas de Operación del PETC, para su llenado por parte de la Coordinación local del Programa. • Firma de la Carta Compromiso Única por el/la Secretario/a de Educación Pública de Tlaxcala. • Envío de la Carta Compromiso Única a la SEB-DGDGE.
	Carta Compromiso de Escuelas: Descripción de actividad: • Los enlaces de sector del PETC reciben las Cartas Compromiso por parte de las escuelas de educación básica que desean formar parte del Programa, así como de las que ya se encuentran integradas al PETC, esto como parte del proceso de solicitud de apoyos. • Obtención del formato de la Carta Compromiso Única del Anexo 4 de las Reglas de Operación del PETC, para su llenado por parte de los directivos del plantel.

- Realización del proceso de selección de las escuelas beneficiarias, por parte de autoridades de la USET, de acuerdo a los criterios marcados en las ROP.

Convenio Marco de Coordinación

Instrumento jurídico a través del cual la SEP por conducto de la Subsecretaría de Educación Básica, acuerda con los gobiernos de los Estados los derechos y obligaciones a cargo de cada una de ellas para la operación y la transferencia de recursos correspondientes a los programas federales.

Descripción de actividad;

- La SEP Federal determina los importes para los techos presupuestarios de los programas federales que coordina la USET, entre los cuales se incluye el PETC.
- El/la Secretario/a de Educación Pública de Tlaxcala recibe los techos presupuestarios.
- Reunión de los titulares de la Dirección General de Educación Básica, Subsecretaría de Educación Básica y la Dirección General de Finanzas de la USET para la lectura y llenado del Convenio Marco y la Carta Compromiso Única. La reunión es realizada una vez que se tiene conocimiento de los importes destinados por la Federación al PETC.
- Envío del Convenio Marco de Coordinación a la SEB-DGDGE para la formalización jurídica del mismo.

Plan Anual de Trabajo:

Documento en donde quedan asentados los objetivos y actividades encaminadas a cumplir con las metas planteadas. Mediante el empleo de este instrumento se coadyuva al logro de los objetivos y acciones establecidas en un ejercicio fiscal, focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas. Además de lo ya señalado, relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos requeridos para realizar una eficiente administración del Programa.

Es elaborado previo al inicio del año fiscal correspondiente. Contiene el cierre de las acciones del ciclo escolar vigente, así como la planeación del ciclo escolar siguiente.

Elaboración de Plan de Inicio y Plan de Distribución:

El plan de inicio es el documento elaborado por la Coordinación Local del Programa para el ejercicio fiscal 2018 y autorizado por la USET, en el que se establecen las metas, las acciones y el periodo de ejecución para la operación, seguimiento y evaluación del Programa durante el próximo ciclo escolar.

Descripción de actividad;

1. De acuerdo al recurso asignado a la Entidad se determina el monto a destinar en cada rubro en apego a las Reglas de operación vigentes y criterios para el ejercicio de los rubros de gasto del PETC.
2. Se determina el monto a distribuir en el Rubro *Apoyo económico a directores, docentes e intendentes*, se realizan los cálculos para definir el número de días a pagar al personal de acuerdo a los datos estadísticos de la base de datos, sin exceder el 61% del total de presupuesto.
3. En caso de existir un sobrante dentro del 61%, se elabora un proyecto de Fortalecimiento del Modelo de Escuelas de Tiempo Completo.
4. De acuerdo a los criterios establecidos por el Coordinador Local y a la suficiencia presupuestal, se realizan las distribuciones del recurso a asignar para el rubro" Fortalecimiento a la autonomía de la Gestión Escolar, sin exceder el tope de $90,000.00 y que no sean beneficiadas con el recurso de la Reforma Educativa.
5. Se focalizan las escuelas incorporadas al Programa ubicadas en los municipios considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre determinados por la SEDESOL.
6. De acuerdo al calendario escolar, se realiza el conteo de días que se proporcionará el Servicio de Alimentación.
7. De acuerdo a la zona (urbana o rural) en la que se encuentran ubicadas las escuelas beneficiadas, se establecen dos cuotas de apoyo (las cuales no deben exceder el monto establecido en la normatividad de $15.00 diarios por alumno).
8. Definida la matrícula de alumnos y el número de días a otorgar el Servicio de Alimentación y cuota por alumno, se realiza el cálculo a destinar para el Servicio de Alimentación.
9. Se realiza el cálculo del recurso a destinar para el pago del apoyo económico de los Coordinadores Escolares del Servicio de Alimentación.
10. Establecidos los importes asignar por rubro, se informan al Coordinador del Local para elaborar el plan de inicio.
11. Ya elaborados el plan de inicio y Distribución se turnan por correo al enlace de la DGDGE para su revisión y validación.
12. Una vez validados los formatos del plan de inicio y distribución, son devueltos por correo para su impresión a color, recabar las firmas correspondientes y posteriormente remitirlos mediante oficio a la DGDGE.

	Carta Meta de ETC: Documento dirigido al titular de la DGDGE mediante el cual el titular de la USET ratifica la voluntad de participar en el PETC, así como el número de escuelas a las que se compromete atender durante el próximo ciclo escolar, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las Reglas de Operación.
	Ruta de Mejora: Sistema de gestión que permite a las escuelas públicas de educación básica ordenar y sistematizar sus decisiones respecto del mejoramiento del servicio educativo y focalizan los esfuerzos de la AEL.
	Red de Enlaces: El trabajo de campo permitió realizar la identificación de un red de enlaces cuya función primordial es cumplir como vínculo entre los directores de ETC y la Coordinación del Programa en lo referente a la entrega de documentos requeridos para la operación del Programa en sus unidades académicas, dichos enlaces son en su totalidad personal de la Coordinación y tienen asignado un numero de zonas escolares y escuelas en función de la carga de trabajo que cada uno tenga dentro de la Coordinación .
Proceso de difusión	La difusión es el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características de un programa, sus beneficios y requisitos de inscripción. La difusión generalmente está dirigida hacia un público determinado, que suele ser la población objetivo.
	Difusión Parte de DGDGE: Conforme a lo establecido en el numeral 3.3.2 de las RO se establece que toda la información referente al PETC debe ser publicada en la página de la SEB durante la primera quincena del mes de enero. Durante la investigación de campo no se pudo identificar un proceso formal de difusión del Programa en Tlaxcala. Sin embargo, el equipo evaluador tuvo conocimiento de la publicación vía internet de una convocatoria para el ciclo escolar 2015-2016.

Proceso de solicitud de apoyo	La solicitud de apoyos es el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores de un Programa, con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
	Elaboración de la Carta Compromiso de la Escuela: Documento mediante el cual una escuela pública de educación básica expresa a la USET su voluntad de participar y/o continuar su permanencia en el PETC, así como el compromiso de realizar las acciones correspondientes, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las ROP. Mediante esta Carta las escuelas inician el proceso para ser potenciales beneficiarias del Programa, al expresar la voluntad de suscribirse al mismo y extender su jornada escolar entre 6 y 8 horas diarias. Durante el trabajo de campo se pudo constatar que este documento es canalizado a la Coordinación del Programa mediante la red de enlaces durante el mes de agosto antes del comienzo del ciclo escolar.
Proceso de selección de beneficiarios	Es el proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el Padrón de Beneficiarios actualizado y validado. En el caso de Tlaxcala, el proceso de selección de beneficiarios para integrarse al PETC está contenido en dos momentos, el primero de estos ha sido identificado como un proceso ordinario de selección debido a que está en concordancia con lo establecido en las ROP. Por otra parte, el segundo de estos es de diseño meramente interno de la Coordinación del Programa, es por ello que ha sido denominado como extraordinario.
	Proceso Ordinario de Selección: El numeral 3.3.2 de las ROP establece que el AEL diseñará el proceso de selección debiendo tomar en consideración la disponibilidad presupuestaria establecida en el Convenio Marco. Las escuelas de educación básica de un solo turno, en todos sus niveles y servicios educativos que sean seleccionadas, deberán de cumplir lo establecido en el numeral 3.1 de las ROP.
	Proceso Extraordinario de Selección: Durante la elaboración de la carta Meta se establece un número mínimo de ETC, por lo tanto la Coordinación ha tomado la medida de generar una preselección extraordinaria de escuelas que puedan

cumplir los requerimientos estipulados en la ROP para sumarse al Programa y subsanar las bajas en el número de escuelas del ciclo escolar anterior, todo lo anterior con la intención explícita de cumplir meta establecida.

Consideraciones Extras:

La información recopilada a través del trabajo de campo dio constancia de criterios adicionales solicitados por la USET, como número de alumnos y docentes mínimo, estar ubicadas en zonas donde existan otras escuelas integradas al PETC en niveles inferiores. De igual manera se pretende evitar la duplicidad de apoyos brindados por el PETC en aquellos planteles integrados al Programa y que a la vez que pertenecen las escuelas de la Reforma Educativa.

Conformación de la Plantillas de Personal y las Listas de Altas y Bajas de Alumnos y Coordinadoras del Servicio de Alimentación:

Las plantillas de personal son los documentos que contienen la lista de docentes y personal de apoyo que ha aceptado trabajar durante la jornada escolar ampliada, para ser sujeto a pago de apoyo económico de tiempo completo.

Elaboración de la Base de Datos del Personal para Pago de Apoyo Económico a Directores, Docentes e Intendentes:

Una vez que se conocen las escuelas que ingresaron al PETC, el personal del plantel se integra a la Base de Datos para Pago de Apoyo Económico. Esta Base es elaborada por personal del área de nóminas de la Coordinación local.

Descripción de actividad;

1. Al inicio del ciclo escolar se convoca, mediante oficio, a los directores a una reunión informativa sobre los lineamientos y requisitos para el pago del apoyo económico.
2. Se les da a conocer los documentos que deben entregar a la Coordinación para la actualización de la base de datos y se les establece un plazo para la entrega (Plantilla del personal, credencial de elector, último comprobante de pago y CURP).
3. En caso de ser personal de nueva incorporación, se solicitan las órdenes de presentación y la lista de asistencia del primer día en que se incorpora a la escuela.
4. La documentación es recibida y revisada por cada enlace asignado al sector educativo.
5. Se ordenan los expedientes y se turnan al área de contabilidad para la actualización de la base de datos del personal.

Actualización de Base de Datos de Escuelas Incorporadas:

Esta base de datos es realizada con base al Anexo 7 de las ROP. Se envía a la Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial para la actualización de sus datos y se turna a la DGDGE para su validación.

Descripción de actividad;

1. La DGDGE remite por correo a la Coordinación el formato de base de datos.
2. Se solicita por oficio al Departamento de estadísticas la información actualizada de las escuelas. (número de alumnos, número de grupos, directores, docentes e intendentes).
3. Se requieren los datos solicitados en la base de datos.
4. Se envía por correo a la DGDGE para su validación.
5. Una vez validada, la DGDGE remite la base y el formato de validación.
6. Se imprime la base de datos y el formato de validación a color y se recaban las firmas.
7. Se remite la base de datos y el formato de validación a la DGDGE mediante oficio firmado por el Coordinador del Programa de Escuelas de Tiempo Competo y el Subsecretario de Educación o similar.

Revisión y Validación de la Base de Datos:

La DGDGE revisa y emite comentarios sobre la integración de la Base de Datos de las Escuelas Públicas de Educación Básica que participarán en el presente Programa en el ciclo escolar 2018-2019, a fin de validar que cumplan con los criterios de la Población Objetivo establecidos en el numeral 3.2. de las ROP, a más tardar 20 días hábiles posteriores a su recepción.

La DGDGE valida la Base de Datos de Escuelas Públicas de Educación Básica participantes en el presente Programa para el ciclo escolar correspondiente y las que recibirán el apoyo para el Servicio de Alimentación. Esta base de datos se remite a la Coordinación local del PETC a más tardar la última semana del mes de julio, para su impresión y firma. Una vez que la Coordinación realiza dichas tareas, la DGDGE vuelve a recibir la Base de Datos. Este proceso se repite al inicio y fin del ciclo escolar.

Notificación Aceptación de Escuelas al Programa:

Las Direcciones de Nivel o las Supervisiones de Zona Escolar notifican a las escuelas su ingreso al Programa.

Proceso de Producción de bienes o servicios:	De acuerdo con las ROP, el apoyo principal que otorga el Programa de Escuelas de Tiempo Completo no comprende ningún tipo de bien y/o servicio, sino que constituye una mera transferencia de financiamiento destinado a: pago de apoyo económico por aumento de la jornada escolar a docentes, directivos y personal de apoyo; el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las ETC; apoyo para el Servicio de Alimentación; y apoyo a la implementación local.
	Transferencia de Recursos Federales: Descripción de actividad; 1. Tras la firma del Convenio Marco, son abiertas dos cuentas bancarias; la primera de ella es operada por el gobierno del Estado y es empleada para realizar recepción del recurso ministrado, la segunda es administrada por la USET para realizar el manejo y ejecución del monto asignado. 2. La Coordinación local envía una solicitud al área financiera de la USET para la generación del Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI), el cual es enviado a la DGDGE junto con el formato generador de documentos tributarios: XML. 3. Tras la realización de la ministración, la DGDGE remite a la USET la Cuenta por Liquidar Concentras (CLC) junto con el documento generado por Sistema Integrado de Administración Financiera Federal (SIAFF). 4. La USET realiza la transferencia a la cuenta bancaria asignada al PETC.
	Ejercicio de los Recursos para la Implementación Local: Se realiza una requisición de materiales que debe estar firmada por el coordinador del Programa y debe estar aprobado de la directora de educación básica de USET en la subárea de trámites del área contable del Programa, la cual a su vez envía este documento a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET, misma que decide si turna el documento a adquisiciones o recursos materiales. Conforme a lo establecido en el convenio Marco, en caso de la existencia de economías, se turna un oficio a DGDGE solicitando la autorización para la utilización de dichas economías, en el cual se señala el destino final de estas reservas financieras. Este oficio posteriormente es contestado por la federación brindando la autorización para el ejercicio del recurso.

Capacitación:

Durante el trabajo de campo se pudieron observar ciertas particularidades las cuales ahora enlistamos;

1. Durante la implementación de los cursos de capacitación del personal docente en el 2018, fue empleado personal de la USET, el cual es seleccionado en función de su perfil de formación profesional. A dicho personal se le brinda una capacitación previa a la implementación del curso.
2. La capacitación es planeada con anticipación conforme a las necesidades señaladas por las escuelas mediante el levantamiento de un documento diagnóstico ejercido a finales del año fiscal anterior. Sin embargo, el financiamiento de dichas capacitaciones puede variar dependiendo del rubro al cual esté enfocado.
3. Las capacitaciones se brindan de manera directa al personal docente, desechando la estructura vertical tradicionalmente aplicada.

Contratación de Coordinadores Escolares de Alimentación:

Descripción de actividad;

1. Solicita personal cada tres meses para cubrir las vacantes que surjan durante los periodos de fin de ciclo o cambios intermedios.
2. Programar entrevistas de trabajo con los aspirantes a cubrir la vacante, que deberán presentar su documentación personal para realizar contratación en caso de aceptar la vacante.
3. Entrevista de trabajo e introducción a las actividades que se deberán desempañar en el centro de trabajo asignado.
4. Realizar la contratación y firma de la documentación necesaria por la Coordinación del PETC. El contrato es por seis meses.
5. Se les entrega la carta compromiso que llevarán a las escuelas que se les asigna, al igual que firman su carta compromiso.

Solicitud de Vales de Alimentación:

Descripción de actividad;

1. Realizar la actualización del padrón de beneficiarios del Programa CNCH, considerando: número de alumnos, monto asignado por beneficiario, días laborables por mes.
2. Solicitar a la dirección de administración y finanzas de la USET, mediante oficio y requisición, la compra de vales.
3. Entrega por parte de la dirección de administración y finanzas de la USET la compra de vales de alimentación, realizando el conteo instantáneo para la verificación de la cantidad solicitada y adquirida.

	4. Dispersión de vales de alimentación por escuela beneficiada, registrando los vales por denominación y folios de cada pieza. 5. Entrega por parte de la Coordinación del PETC de los vales de alimentación al responsable de la escuela beneficiada, en presencia del presidente o integrante del comité de contraloría social, así como del coordinador escolar del Servicio de Alimentación. Se realiza el conteo de los vales otorgados y se firman de conformidad las bitácoras y recibos correspondientes al recurso entregado. Proporcionar al área de contabilidad del PETC, las bitácoras y recibos, firmados y sellados de conformidad para realizar la comprobación mensual de vales de alimentación.
Proceso de distribución de apoyos	La distribución de apoyos es el proceso a través del cual se envían los recursos de un punto de origen (en donde se obtuvo o recibió el recurso tipificado como bien o servicio) a un punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario de un Programa). **Distribución de Pagos de Apoyo económico:** Conforme a lo establecido en las ROP, el 61% de los recursos entregados a los gobiernos de las entidades federativas podrán emplearse para el pago de apoyo económico. De acuerdo con la base de datos, se realiza un cálculo del total de pagos de compensación a cada una de las figuras que intervienen durante la operación del Programa dentro de la escuela, con base en la normativa vigente. Al 61% del recurso utilizable se le resta esta suma total del gasto en pagos de apoyo económico y la diferencia es empleada para solventar lo referente al fortalecimiento del modelo. Descripción de actividad 1. Recepción y captura de movimientos del personal (altas, bajas y descuentos por inasistencia). 2. Cierre de la nómina, cálculo de impuestos e impresión del formato de nómina. 3. En caso de tener personal de nueva incorporación, se captura el formato proporcionado por el banco para la generación de nuevas tarjetas de nómina. 4. El formato se envía por correo electrónico al ejecutivo de cuenta. 5. En un promedio de 5 días hábiles el ejecutivo de cuenta remite por correo electrónico los números de cuenta asignados. 6. Se solicita a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET, la validación y alta de los números de cuenta del personal de nueva incorporación. 7. El banco notifica el día a partir del cual el beneficiario pasa a la sucursal a recoger la tarjeta.

8. Se imprime la nómina y se pasa a firma del Coordinador del Programa y el Director de Educación Básica USET.
9. Mediante oficio dirigido a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET se remite la solicitud de trámite de pago y la nómina impresa.
10. La Dirección de Administración y Finanzas le asigna un número de acuerdo y lo remite al Área de Fiscalización.
11. Se verifica que los datos e impuestos estén correctos
12. Una vez correcta la nómina, se realiza el Timbrado y se imprimen los reportes.
13. Se genera el archivo layout para el pago del apoyo económico vía transferencia electrónica y se remite con tarjeta dirigida al Departamento de Recursos Financieros para solicitar el pago adjuntando los reportes del timbrado.
14. El Área de Recursos Financieros remite a la Coordinación del Programa la nómina, la cuales entregada a los directores para recabar la firma del personal beneficiario.
15. Recibe todas las nóminas debidamente firmadas por los beneficiarios, éstas se entregan a la Dirección de Administración y Finanzas para concluir el trámite de fiscalización.

Entrega del recurso para Fortalecimiento del Modelo de ETC.

Descripción de actividad;

1. En caso de tener recurso para aplicar en el componente del Fortalecimiento del Modelo de ETC y haber garantizado el pago del apoyo económico al personal directivo, docente e intendente, se elabora un Proyecto para el Fortalecimiento del Modelo de ETC.
2. De acuerdo al recurso disponible, se elabora el Proyecto conforme a los Criterios para el ejercicio de los Rubros de Gasto del PETC.
3. Se envía mediante oficio dirigido a la DGDGE el proyecto para su revisión y autorización.
4. Una vez autorizado, la DGDGE remite el oficio de autorización el cual se debe anexar al expediente.
5. Se elabora el trámite correspondiente, ya sea de compra o de servicio, y se turna a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET para su ejecución.
6. Una vez ejecutado el proyecto se realiza un seguimiento.
7. Se elaboran instrumentos para las visitas de seguimiento.
8. Se realizan visitas de seguimiento para el análisis de los beneficios obtenidos con su implementación.

Entrega del recurso de Fortalecimiento de la Autonomía de la Gestión Escolar:

Requisitos para la solicitud de recursos Fortalecimiento de la Gestión Escolar;

1. Solicitud de gastos a comprobar por el importe asignado a su escuela, debidamente requisitada (en original y copia para acuse).
2. Copia de Credencial para Votar del director.
3. Comprobante de pago del director de la última quincena (2da. de agosto de 2018).
4. Copia de Credencial para Votar del Coordinador del Comité de Contraloría Social.
5. Carta Responsiva debidamente requisitada (en original y copia para acuse).
6. Cuadro de necesidades con nombre, firma del director y sellos de la escuela, nombre y firma del Coordinador del Comité de Contraloría Social.

Descripción de actividad:

1. Mediante oficio se solicita al Programa de la Reforma Educativa las escuelas beneficiadas para verificar que el apoyo no se duplique con las Escuelas del PETC.
2. Se solicitan a los directores las Rutas de Mejora del ciclo escolar 2018-2019.
3. Se elabora el Manual para la Comprobación de los Recursos asignados para el Fortalecimiento de la Autonomía de la Gestión Escolar.
4. Se realiza una reunión de capacitación a los directores sobre el llenado de formatos y lineamientos para la comprobación de los recursos.
5. Se proporciona a los directores en archivo digital los formatos necesarios para solicitar el recurso a la Dirección de Administración y Finanzas de las USET.
6. Cada enlace de sector recibe y revisa el llenado de los formatos (SARES), cartas compromiso y demás documentación requerida a los directores.
7. Se ingresa mediante oficio a la Dirección de Administración y Finanzas los formatos para que procedan a la elaboración de los cheques para la entrega del recurso.
8. La Dirección de Administración y Finanzas de la USET entrega el recurso al responsable de cada escuela.
9. Cada director integra su expediente de comprobación y lo remite para revisión a cada enlace de sector.
10. El enlace de sector remite el expediente de comprobación al Departamento de Recursos Financieros para su fiscalización.
11. En caso de existir observaciones, el Departamento de Recursos Financieros regresa el expediente al enlace para que este le notifique al director y se atiendan las observaciones. Posteriormente se reingresa el trámite a Departamento de Recursos Financieros.

	12. Se realiza un seguimiento del avance en las comprobaciones. 13. Se notifica a los Departamentos de los niveles educativos y a la Contraloría Interna, respecto a los directores que presentan retraso en su comprobación. 14. Se realiza un seguimiento con apoyo de la Contraloría Interna para garantizar que el recurso quede comprobado al 100%.
Proceso de entrega de apoyos	La entrega de apoyos es el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo por parte de un Programa.
	Elaboración de Nóminas y Pago al Personal de Honorarios (Coordinadores Escolares del Servicio de Alimentación y Personal de la Coordinación Cada inicio de ciclo escolar se actualiza base de datos, un sistema de enlaces generado de manera interna coordina cada sector generando redes de comunicación, cada enlace coteja información recibida de las escuelas a su cargo con base de datos anterior, posteriormente esta información es remitida a nóminas. El pago se ejecuta de manera mensual con su respectivo proceso de nómina, se genera un oficio firmado por el coordinador y la Dirección de Educación Básica USET que se turna a financieros y se imprime solicitud de trámite de pago. Luego se realiza la verificación de nómina, la entrega de nómina varía dependiendo de cada sector (directores o supervisores). El proceso culmina en el timbrado de la nómina en financieros. Descripción de actividad; 1. Se elabora del contrato base y se remite mediante oficio al Departamento de Asuntos Jurídicos para su revisión. 2. Se solicitan al personal los documentos para elaborar los contratos (Requisitos establecidos por la Dirección de Relaciones Laborales). 3. Se capturan los datos y se genera una base de datos para la elaboración de la nómina y contratos. 4. Se elaboran los contratos, se recaban las firmas de los beneficiarios. 5. Se turnan con tarjeta para la firma por parte de las autoridades. 6. Se remiten al Departamento de Recursos Financieros para su fiscalización. 7. Se remiten al Departamento de Asuntos Jurídicos para su revisión y registro. 8. Recepción y captura de movimientos del personal (altas, bajas y descuentos por inasistencia). 9. Cierre de la nómina, cálculo de impuestos e impresión del formato de nómina. 10. En caso de tener personal de nueva incorporación, se captura el formato proporcionado por el banco para la generación de nuevas tarjetas de nómina.

	11. El formato se envía por correo electrónico al ejecutivo de cuenta. 12. En un promedio de 5 días hábiles, el ejecutivo de cuenta remite por correo electrónico los números de cuenta asignados. 13. Se solicita a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET, la validación y alta de los números de cuenta del personal de nueva incorporación. 14. El banco notifica el día a partir del cual el beneficiario pasa a la sucursal a recoger la tarjeta. 15. Mediante oficio dirigido a la Dirección de Administración y Finanzas de la USET se remite la solicitud de trámite de pago, la nómina impresa debidamente firmada y los contratos. 16. La Dirección de Administración y Finanzas le asigna un número de acuerdo y lo remite al Área de Fiscalización. 17. Se verifica que los datos e impuestos estén correctos. 18. Una vez correcta la nómina se realiza el Timbrado y se imprimen los reportes. 19. Se genera el archivo layout para el pago del apoyo económico vía transferencia electrónica y se remite con tarjeta dirigida al Departamento de Recursos Financieros para solicitar el pago adjuntando los reportes del timbrado.
Proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Son acciones y mecanismos que contempla un Programa, a través de los cuales comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. El seguimiento y monitoreo del PETC se realiza a través de tres actividades; 1. Comprobación del ejercicio de los recursos (fiscalización). 2. Visitas a las ETC y capacitaciones. 3. Entrega de los informes técnicos y financieros a la DGDGE, la entrega de Informes trimestrales de la Coordinación de servicios de alimentos y la entrega de un informe mensual a la Coordinación del Programa.
	Comprobación del Ejercicio de los Recursos: Descripción de actividad; • El sistema de enlace permite tener control de la entrega de documentación que permita la comprobación del ejercicio de los recursos. Dentro del manual de criterios de gastos de PETC se encuentra contenido el formato de llenado para realizar la comprobación del uso de los recursos financieros por parte de los directores de las ETC, el plazo de entrega es establecido por el área financiera. • Para agilizar este proceso los enlaces recopilan la información proveniente de cada una de las escuelas asignadas a su persona para realizar el llenado de los formatos. Una vez concluido esto,

la documentación presentada es turnada al área de fiscalización para su revisión. En caso de tener comentarios deben ser solventados por el director con apoyo del personal de enlace.

- Con la finalidad de tener mayor control sobre este procedimiento, la Coordinación, con respaldo de los supervisores de sector, decidió implementar un método coercitivo hacia los directores de ETC. Esto con la finalidad de asegurar la entrega de toda la documentación solicitada, ya que, de no cumplir en tiempo y forma, no recibirán una carta de liberación que será solicitada posteriormente por su supervisor de sector correspondiente.
- Para poder realizar la comprobación del uso de recursos, los directores deben anexar un video en formato de CD, en el cual se realice la rendición de cuentas del recurso asignado a su escuela involucrando al colectivo docente, Asociación de Padres de Familia, Consejo Escolar de Participación Social y Comité de Contraloría Social, en el cual mostrará el material adquirido, así como documentación comprobatoria. Éste se anexará a la comprobación, los artículos mostrados en el video se cotejarán con su requisición.

Comprobación de Vales de Alimentación

Descripción de actividad;

1. Entrega de vales de alimentación a los responsables de las escuelas beneficiadas, en presencia del coordinador o integrante del comité de contraloría social y coordinador escolar del Servicio de Alimentación.
2. Proporcionar a los coordinadores escolares del Servicio de Alimentación el formato de comprobación que se utilizará para la realización de la comprobación mensual de gasto.
3. Recibir en los primeros 5 días hábiles de cada mes la comprobación correspondiente al mes ejercido, integrando en éstas las notas, tickets o facturas de las compras de insumos realizados durante el mes.
4. Verificar que el monto otorgado a la escuela beneficiada sea el monto ejercido y comprobado por el coordinador escolar del Servicio de Alimentación.
5. Registrar y archivar en la carpeta de control del PETC.

Visitas de Seguimiento:

Para el 2018, las 540 ETC que participaron en el Programa se encontraron divididas en tres grupos, el primero de ellos comprendía la totalidad de las 66 escuelas ubicadas en la CNCH, el segundo de ellos a 400 escuelas con el Servicio de Alimentación y, finalmente, el porcentaje restante corresponde a escuelas sin este servicio. Esta diferencia significó que la Coordinación estableció distintos métodos de seguimiento en ambos tipos de escuela, debido a las particularidades que generan.

Se generan dos grupos de profesionales de la nutrición: un grupo mayor destinado a cubrir las 66 escuelas que se encuentran dentro de los municipios de la CNCH y uno de menor tamaño, denominado itinerante, que cubre las 400 escuelas con Servicio de Alimentación restantes (este último grupo sufrió una reducción en 2018, al pasar de 10 elementos a 5).

El equipo de nutriólogos itinerantes realiza visitas de manera periódica en cada una de las ETC (las escuelas son visitadas cada dos meses) fuera de las zonas de CNCH, levantando informes que posteriormente serán entregados al director de la escuela y a la Coordinación del Programa.

Descripción de actividad equipo itinerante;

1. Diseño de ficha de observación para realizar diagnóstico de las escuelas y sus necesidades.
2. Calendarización y trazo de rutas para visitas de la ETC.
3. Elaboración e impresión de la ficha de observación que se aplicará a los comedores escolares a supervisar.
4. Programar las rutas de visitas a escuelas que brindan Servicio de Alimentación y operan con recurso de los padres de familia.
5. Realizar la visita a dos escuelas por día, cubriendo el total en el periodo establecido; registrar la ficha de observación y recabar la firma del responsable de la escuela. Se debe mantener comunicación en tiempo real entre el personal del equipo itinerante y el enlace correspondiente a la Coordinación del Servicio de Alimentación.
6. Proporcionar a la Coordinación del PETC las fichas de observación mensual para el registro y control interno de las visitas.
7. Archivar en el control interno de la Coordinación del Programa, las fichas de observación de las escuelas visitadas mensualmente.

Descripción de actividad equipo en ETC de CNCH;

1. Elaboración de diagnóstico (tres aplicaciones en correspondencia del ciclo escolar).
2. Elaboración de minutario mensual.
3. Elaboración de reporte diario.
4. Entrega de minutario a enlace correspondiente.
5. Comunicación en tiempo real sobre el cumplimiento del minutario enviando evidencia al enlace.
6. Dar seguimiento de peso y talla de los alumnos siguiendo la reglamentación de la OMS.
7. Generación de formato de diagnóstico de peso y talla.
8. Proporcionar a la Coordinación del PETC las fichas de observación para el registro y control interno de las visitas.

9. Archivar en el control interno de la Coordinación las fichas de observación de las escuelas visitadas mensualmente.

El personal de la Coordinación de Servicio de Alimentación cumple la función de servir como un enlace directo con los equipos de nutriólogos, manteniendo comunicación en tiempo real. Esto se logra a través del uso de aplicaciones de comunicación vía internet, pues estas herramientas permiten a los nutriólogos de las ETC ubicados en las zonas de la CNCH enviar evidencia del cumplimiento de sus minutarios.

El personal del área de evaluación realiza visitas a las ETC, con la finalidad de hacer seguimiento mediante la implementación de distintos instrumentos, como es el caso de la observación de clase, para lo cual utilizan una hoja de lectura óptica. Este seguimiento se realiza únicamente a una muestra de 20 escuelas, el reporte del seguimiento es remitido a la federación. A la par de este proceso se realizan encuestas en línea, mediante una plataforma digital.

Finalmente, cada una de las ETC debe realizar *Demostraciones de lo aprendido* en sus instalaciones. Para corroborar estas demostraciones deben entregar un disco con evidencia del área académica a la Coordinación del Programa.

Informes Trimestrales de la Coordinación de Servicios de Alimentos.

Descripción de actividad;

1. Recibir del enlace regional del Servicio de Alimentación, el formato correspondiente al informe trimestral.
2. Actualizar la información que es solicitada mediante el informe trimestral que se debe entregar en formato digital al enlace regional para su revisión y validación.
3. Recibir el correo de revisión, si existe alguna observación se solventará y se reenviará al enlace regional hasta que éste lo apruebe para la impresión.
4. Validado el formato digital, se imprimirá y recabarán las firmas del Coordinador local del PETC y de la Dirección de Educación Básica de la USET. Se realizará él envió del documento a las oficinas de Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa.
5. Recibir el acuse de recibido y archivar en el control de interno del PETC.

Entrega de Informes Trimestrales a la Federación:

Remitir en forma trimestral a la SEB, por conducto de los titulares de las áreas responsables del seguimiento del programa, señalado en el lineamiento Octavo, los informes técnicos sobre el ejercicio de los recursos financieros y productos que se generen, con el fin de verificar su correcta aplicación.

La documentación original comprobatoria del gasto quedará en poder de la AEL, debiendo ésta remitir copia de dicha documentación a su órgano interno de control, y en su caso, a las áreas responsables de la SEB cuando éstas se lo requieran.

Descripción de la elaboración del informe técnico trimestral;

1. Se elabora un papel de trabajo en el cual se capturan, por rubro, los trámites ingresados a las Dirección de Administración y Finanzas.
2. A fin de mes se solicita a la Dirección de Administración y Finanzas los estados de cuenta bancarios, para llevar un control de los pagos realizados.
3. La DGDGE remite a la Coordinación del Programa Escuelas de Tiempo Completo los formatos a requisitar correspondiente a los informes trimestrales.
4. La Coordinación Académica y la Coordinación de Alimentación capturan las acciones y avances correspondientes a sus áreas.
5. El área de contabilidad consolida la información y captura las actividades del área contable y los importes ejercidos durante el trimestre por cada rubro.
6. Requisitado el formato, se turnan por correo al enlace de la DGDGE para su revisión y validación conforme a los plazos establecidos.
7. Una vez validados, los formatos son devueltos por correo para su impresión a color, recabar las firmas correspondientes y posteriormente remitirlos mediante oficio a la DGDGE.

Descripción de la elaboración del informe financiero trimestral;

1. Se elabora un papel de trabajo en el cual se capturan, por rubro, los trámites ingresados a las Dirección de Administración y Finanzas.
2. A fin de mes se solicitan a la Dirección de Administración y Finanzas los estados de cuenta bancarios, para llevar un control de los pagos realizados.
3. La DGDGE remite a la Coordinación del Programa Escuelas de Tiempo Completo los formatos a requisitar correspondiente a los informes financieros trimestrales.
4. Se capturan por rubro los importes ejercidos correspondientes al trimestre.
5. Se solicitan al Departamento de Recursos Financieros las conciliaciones bancarias de los meses que conforman el trimestre.
6. Requisitado el formato se turnan por correo al enlace de la DGDGE para su revisión y validación conforme a los plazos establecidos.
7. Una vez validados los formatos son devueltos por correo para su impresión a color.
8. Se remiten con tarjeta al Departamento de Recursos Financieros de la USET para revisión y firma.
9. Se recaban las firmas correspondientes, se remiten mediante oficio a la DGDGE.

	Informe Mensual: De manera interna la Coordinación realiza un informe mensual para dar seguimiento de manera detallada a cada actividad que compone el Programa.
	Reintegro del Recurso a la TESOEF Entregar a la DGDGE, dentro de los plazos establecidos en las Reglas de Operación, el recurso no ejercido al cierre del ejercicio y los rendimientos generados. Descripción de actividad; 1. De acuerdo al importe no ejercido señalado en el informe de cierre y en el cuarto informe financiero, se solicita por correo electrónico a la DGDGE la línea de captura. 2. En el correo se indica el nombre del Programa al que corresponde, el ejercicio y se especifica si corresponde a recurso no ejercido o a intereses generados. 3. El recurso no ejercido se reintegra en números enteros con decimales. 4. Los intereses generados se reintegran sin decimales, y en el correo de solicitud de la línea de captura se anexan los estados de cuenta en el que se reflejen el monto de los intereses y los formatos proporcionados por la DGDGE. 5. Una vez recibida la línea de captura, se remite mediante oficio a La Dirección de Administración y Finanzas para su pago. 6. Una vez realizado el pago se remite a la DGDGE, mediante oficio, dentro del plazo señalado en las reglas de operación.
Proceso de contraloría Social	**Capacitación a Padres de Familia que Conforman los Comités de Contraloría Social (CCS).** Cada inicio de ciclo escolar, se generan nuevos comités de contraloría Social, al interior de los consejos escolares de participación social o sus equivalentes ya establecidos en las escuelas, para fortalecer las formas organizativas de las comunidades educativas y fomentar la participación ciudadana en la gestión y vigilancia de la ejecución de proyectos del Programa. Asimismo, la SEB promoverá el establecimiento de las acciones de contraloría social, de conformidad a lo que disponen en la materia: 1. La Ley General de Desarrollo Social, 2. Los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social, en los programas federales de desarrollo social, 3. La estrategia marco, 4. El Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social, 5. La Guía Operativa de la Contraloría Social autorizados por la Secretaría de la Función Pública.

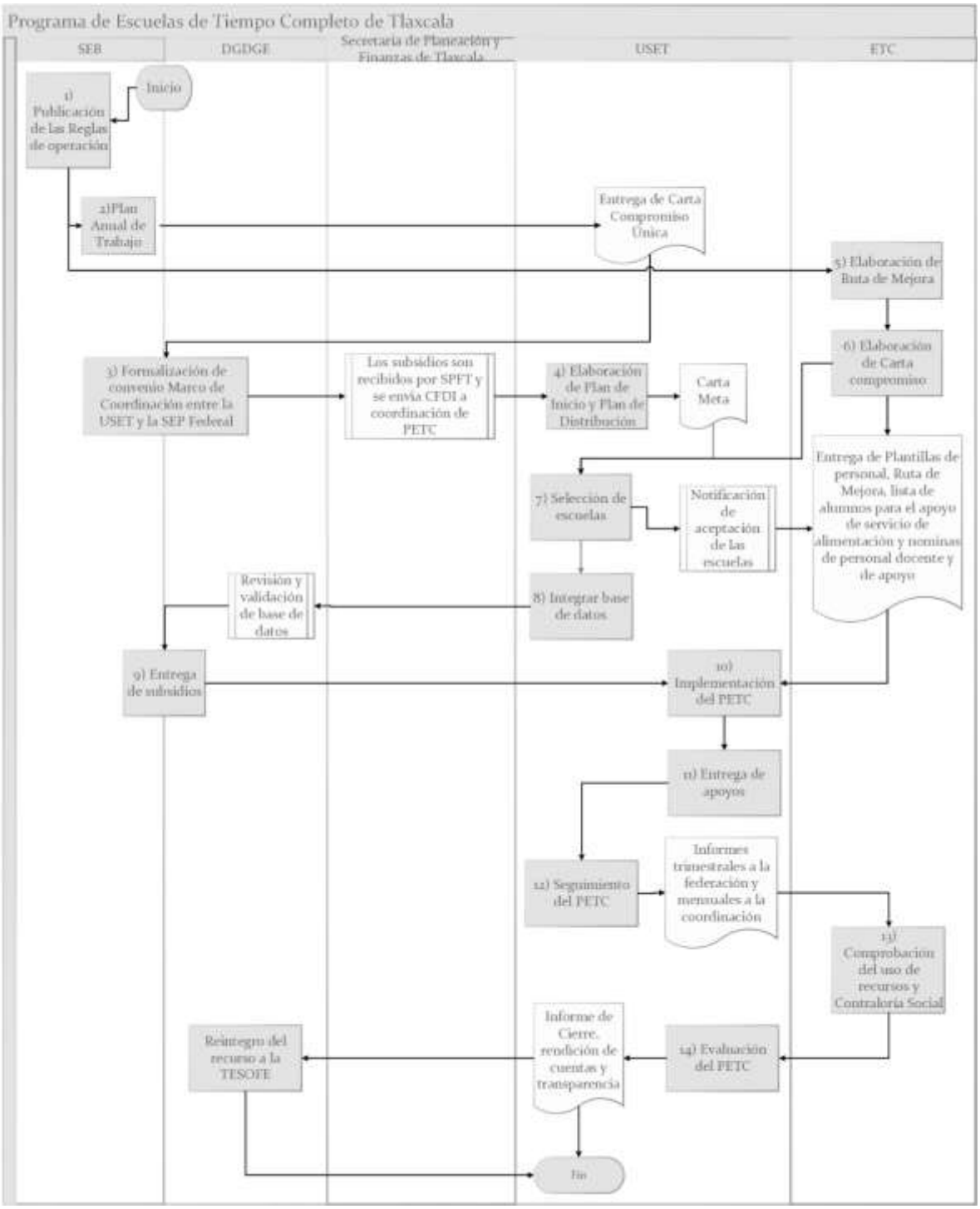
	Comunicación de los Directores con los Comités de Contraloría Social: Los directores de cada escuela deben informar a los comités de contraloría social el uso de los recursos asignados por el Programa al final del ciclo escolar.
Proceso de Evaluación y monitoreo	**Proceso de Evaluación y Monitoreo** Consiste en el establecimiento de ejercicios sistemáticos de evaluación de los procesos y resultados de un Programa, así como el monitoreo del grado de avance en los indicadores, metas y objetivos establecidos. Al igual que la contraloría social y la satisfacción de usuarios, el proceso de evaluación y monitoreo tiene una naturaleza transversal.
	Evaluaciones Externas al PETCH: La Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación , en uso de las atribuciones que le confiere el Reglamento Interior de la SEP, designa a la Dirección General de Evaluación de Políticas como la unidad administrativa ajena a la operación del Programa que, en coordinación con la DGDGE, instrumentarán lo establecido para la evaluación externa de programas federales, de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social, el PEF, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y el Programa Anual de Evaluación. Dicha evaluación deberá incorporar la perspectiva de género.
	Seguimiento al sistema de alerta temprana (SisAT), en escuelas de tiempo completo beneficiadas durante el ciclo escolar 2017-2018 en relación a los resultados de PLANEA 2017-2018: EL área de evaluación e indicadores de la Coordinación ha diseñado un informe que es entregado al coordinador, dicho informe es generado tomando como fundamento el cruce de información proveniente de dos muestras de la prueba SisAT y los resultados obtenidos de PLANEA con la finalidad de observar el comportamiento de las ETC en diferentes niveles educativos con relación al cruce de información proveniente de ambas pruebas.
	Informes Finales: El informe de cierre; es entregado junto con el cuarto informe trimestral en el mes de enero. Descripción de actividad; 1. Se elabora un papel de trabajo en el cual se capturan por rubro los trámites ingresados a las Dirección de Administración y Finanzas. 2. A fin de mes se solicita a la Dirección de Administración y Finanzas los estados de cuenta bancarios, para llevar un control de los pagos realizados. 3. La DGDGE remite a la Coordinación del Programa Escuelas de Tiempo Completo los formatos a requisitar correspondiente al Cierre del ejercicio.

4. Se capturan, por rubro, los importes ejercidos correspondientes al ejercicio y de acuerdo a lo señalado en los cuatro informes trimestrales. 5. Se concilian los datos con el cuarto informe financiero. 6. Requisitado el formato se turnan por correo al enlace de la DGDGE para su revisión y validación conforme a los plazos establecidos. 7. Una vez validados, los formatos son devueltos por correo para su impresión a color. 8. Se recaban las firmas correspondientes se remiten mediante oficio a la DGDGE. • Informe de rendición de cuenta; entregado en mes de febrero. • Informe de transparencia; entregado en mes de febrero.
Fuente: Elaborado con información obtenida de trabajo de campo, Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo 2018, Manual de Operación del PETC (USET) y Manual de Criterios de Gasto PETC procesos para la operación e implementación del Programa (USET).

3.2. Flujograma

Un flujograma o diagrama de flujo es una herramienta visual de una línea de pasos de acciones pertenecientes a un proceso determinado. De esta manera, un flujograma consiste en representar gráficamente acciones y relaciones de todo tipo, empleando diversos tipos de símbolos.

El Programa de Escuelas de Tiempo Completo cuenta con una propuesta de flujograma en sus reglas de operación. Sin embargo, el mencionado esquema no se ajusta por completo al proceso que se lleva a cabo en la operación cotidiana, es por ello que se decidió realizar la elaboración de un Flujograma específico del PETC, mismo que se presenta a continuación:


Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala
SEB
DGDGE
Secretaría de Planeación y Finanzas de Tlaxcala
USET
ETC
Inicio
1) Publicación de las Reglas de operación
2)Plan Anual de Trabajo
Entrega de Carta Compromiso Única
5) Elaboración de Ruta de Mejora
6) Elaboración de Carta compromiso
3) Formalización de convenio Marco de Coordinación entre la USET y la SEP Federal
Los subsidios son recibidos por SPFT y se envía CFDI a coordinación de PETC
4) Elaboración de Plan de Inicio y Plan de Distribución
Carta Meta
Entrega de Plantillas de personal, Ruta de Mejora, lista de alumnos para el apoyo de servicio de alimentación y nominas de personal docente y de apoyo
7) Selección de escuelas
Notificación de aceptación de las escuelas
Revisión y validación de base de datos
8) Integrar base de datos
9) Entrega de subsidios
10) Implementación del PETC
11) Entrega de apoyos
12) Seguimiento del PETC
Informes trimestrales a la federación y mensuales a la coordinación
13) Comprobación del uso de recursos y Contraloría Social
Reintegro del recurso a la TESOFE
Informe de Cierre, rendición de cuentas y transparencia
14) Evaluación del PETC
Fin

3.3. Consolidación operativa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	N/A	
1) Si existen documentos que normen el proceso		**X**			Se ha logrado identificar que los principales procesos del Programa se encuentran correctamente contenidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procesos, sin embargo, este último documento no se encuentra validado por la USET.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	**X**				Los miembros de las distintas áreas de la Coordinación local conocen los procesos del Programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	**X**				Cada uno de los procesos documentados son empleados por las instancias ejecutoras del Programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	**X**				La Coordinación del Programa realiza el monitoreo de la gestión a través de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Durante el trabajo de campo se pudo constatar que cada una de las áreas elabora sus instrumentos propios para realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de la gestión del Programa.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemáticamente de mejoras	**X**				Durante el trabajo de campo se pudo observar que la Coordinación local ha puesto especial énfasis en lo referente a generación de bases de datos y otros sistemas que permitan la detección de áreas de oportunidad.
Grado de consolidación	El PETC cuenta con un grado alto de consolidación operativa, esto debido a que han logrado generar documentos que permitan identificar la totalidad de los procesos, además de implementar mecanismos adicionales que permiten una correcta vinculación entre cada una de las instancias ejecutoras del Programa.				

4. Hallazgos y Resultados de los Procesos del Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala.

En el presente apartado se manifiestan los principales resultados y hallazgos obtenidos por el equipo evaluador, derivados de la recopilación de información documental, trabajo de campo y el análisis de gabinete.

La información recopilada fue obtenida mediante la solicitud a los operadores del PETC, los cual permitió realizar la identificación de procesos y procedimientos propios del Programa. Todo ello, en conjunto con el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, permitió realizar el cotejamiento entre las actividades documentadas y la operación real.

Los hallazgos y resultados presentados se encuentran divididos en procesos y procedimientos de la gestión operativa y normativa.

4.1. Principales Problemas Detectados en la Normatividad.

Durante la revisión de gabinete se detectó que, de manera interna, la Coordinación local del Programa ha generado un Manual de Procesos, en el cual se encuentran agrupados el grueso de actividades desempeñadas durante la gestión operativa del Programa; sin embargo, dicho documento cuenta con una leyenda en la que se señala que no se encuentra oficializado por la USET.

4.2. Identificación y Descripción de las Principales Áreas de Oportunidad, Escollos y Buenas Prácticas.

Tras la realización del análisis de la información recopilada durante la investigación requerida para la culminación de la evaluación, el equipo evaluador fue capaz de obtener las herramientas que le permitieron identificar prácticas que benefician o perjudican la operación del PETC, las cuales son presentadas a continuación bajo el formato de:

1) Buenas prácticas.
2) Escollos.
3) Áreas de oportunidad.
4) Amenazas.
5) Fortalezas.

4.3. Buenas Prácticas.

Entiéndase por buenas prácticas al conjunto de actividades que la Coordinación local del PETC realiza de manera extraordinaria a lo establecido en las ROP, con la finalidad de dar mayor fluidez a la ejecución de determinados procesos del Programa.

Sistema de Enlaces de Sector.
• Durante el trabajo de campo, el equipo evaluador pudo observar que la Coordinación generó un sistema de comunicación entre las ETC y los operadores del PETC, denominado "enlaces de sector". Dicho sistema está en operación desde el 2013, cuando el Programa alcanzó la cifra de 257 escuelas. • La red de enlaces de sector está conformada aproximadamente de 16 elementos, a cada uno de ellos se le asigna un número de escuelas (en función de la carga de trabajo que tiene asignada dentro de la dependencia). Su función primordial es la de recopilar la información, para actualizar la base de datos de las ETC que integran el programa. • Además de participar en la generación de las bases de datos, los enlaces de sector deben darle seguimiento a la entrega de documentos requeridos, con la cual dan comprobación de la ejecución del recurso por parte las ETC. • El sistema de enlaces de sector permite a la Coordinación establecer canales de información directa con los directivos de las ETC, lo cual ayuda al desarrollo de los procesos que integran el Programa; favoreciendo así, los tiempos de comunicación. Dichos canales funcionan en un doble sentido, la información se transfiere de la Coordinación del Programa hacia los maestros y viceversa. • Ante los vacíos de información, producto de la nula existencia de un proceso de difusión, directivos de planteles de reciente integración al Programa mencionan que los enlaces de sector permiten resolver sus dudas e intrigas sobres las distintas que deben desempeñar en su papel de directivos de ETC.
Enlaces Dobles de la Coordinación de Servicios de Alimentación.
• Dentro de la Coordinación de Servicios de Alimentación existen tres personas que cumplen la figura de "enlace doble", quienes funcionan como vínculo de comunicación entre las ETC y la Coordinación del Programa, a la par que mantienen comunicación en tiempo real con el personal que integra los equipos de nutriólogos, esto durante el proceso de visitas de seguimiento a las ETC que brindan el Servicio de Alimentación. • En el caso de las escuelas ubicadas en las zonas de la CNCH, los "enlaces dobles" dan seguimiento a la minuta elaborada por los nutriólogos y al cumplimiento de la misma (diariamente), mediante el intercambio de evidencia vía internet. • Dichos canales de comunicación en tiempo real permiten la resolución de los conflictos que pudieran surgir, y fortalece el control sobre las actividades que realiza el personal de campo, en sus labores de seguimiento al Servicio de Alimentación.

Carta de Liberación.
• Desde el 2015, la Coordinación local del PETC colabora directamente con los supervisores de sector de las escuelas integradas al PETC, para elaborar el documento denominado *carta de liberación,* el cual es entregado por la Coordinación a los directores de las ETC. • Una vez que entregan la documentación necesaria para realizar la comprobación del uso de los recursos ministrados, *la carta de liberación* es requerida por los supervisores de sector. Este mecanismo tiene la intención de ejercer control sobre los directivos, con el objeto de reducir el número de retrasos de la entrega de documentación y mejorar así el funcionamiento del Programa.
División en Regiones.
• Para tener un mejor control en las visitas de seguimiento, la Coordinación de Servicio de Alimentación decidió dividir el total de ETC que prestan este servicio en el estado, en cinco regiones, lo cual permite programar de manera ordenada las actividades destinadas a los planteles educativos ubicadas por zonas específicas.
Rutas de Seguimiento por Google Maps.
• Ante el reducido número de nutriólogos del equipo itinerante, la Coordinación de Servicio de Alimentación ha empleado las nuevas tecnologías de la información a su favor, de tal manera que para volver más eficientes las rutas para la realización de sus visitas de seguimiento, han tomado la decisión de geolocalizar las ETC, elemento que fortalece las bitácoras de campo.

4.4. Escollos.

En el apartado correspondiente a escollos se señalan el conjunto de situaciones de carácter endógeno y exógeno a la Coordinación local, que generan una influencia negativa sobre la ejecución de los procesos comprendidos durante la ejecución del PETC.

Retraso en la Entrega de las Ministraciones del Recurso Federal.
• Durante el ejercicio fiscal 2018 se programó la entrega de 4 ministraciones para el funcionamiento del PETC. Sin embargo, el trabajo de campo permitió observar que tanto la primera como la cuarta de estas ministraciones se realizaron con un retraso de varios meses, lo cual repercutió de manera negativa en los tiempos de comienzo de determinados procesos. • Los retrasos en las ministraciones afectan principalmente el pago de nóminas por jornada escolar extendida, tanto de directivos, docentes, personal de apoyo, así como del Servicio de Alimentación.

• Los directivos señalaron que para el ejercicio 2018, el periodo de retraso de la entrega de recursos monetarios fue menor en comparativa de años anteriores.
Reducción en el Número de Elementos del equipo de Nutriólogos Itinerantes.
• Durante el trabajo de campo se pudo identificar que el grupo de nutriólogos itinerantes sufrió una reducción del 50 por ciento de su personal, pasando de 10 elementos a comienzos de 2018, a únicamente 5 a mitad de ese año. Esto es significativo, debido a que dicho personal tiene asignada la tarea de realizar las visitas de seguimiento a 400 escuelas que brindan el Servicio de Alimentación. • Aunque la Coordinación ha optado por tomar medidas para volver más eficientes el número de visitas diarias de los nutriólogos itinerantes, su tarea puede verse afectada por el reducido número de elementos. • En este sentido, cualquier tipo de externalidad puede afectar de manera negativa el cumplimiento las visitas realizadas como posibles retrasos.
Capacitación Brindada al Personal de la Coordinación Local.
• Durante el trabajo de campo se pudo identificar, que de manera extraordinaria durante el 2018, el personal empleado para realizar las capacitaciones a los docentes de las ETC provino directamente de la Coordinación del PETC. • Esta práctica puede entorpecer las tareas que se realizan de manera cotidiana en la Coordinación, debido a las tareas asignadas que tiene el personal. El personal que cumple dicha función es seleccionado con base a su perfil de formación profesional.

4.5. Áreas de Oportunidad.

A continuación se identifican las áreas de oportunidad detectadas durante el trabajo de campo y la revisión documental, las cuales, una vez solventadas pueden contribuir a mejorar la fluidez de la operación.

Carta de liberación en el Servicio de Alimentación.
• Como se mencionaba anteriormente, el mecanismo de entrega de cartas de liberación empleado por la Coordinación es una buena práctica, pues responsabiliza a los directivos en la entrega de documentación requerida en tiempo y forma. Por ello, se recomienda la implementación de un sistema similar que se aplique a los directivos, con el objetivo de que puedan solventar las observaciones realizadas por los equipos de nutriólogos. • Durante las visitas a ETC, se pudo constatar que existen casos en los cuales no se cuentan con las instalaciones adecuadas para brindar un servicio de alimentación conforme a lo establecido en la normativa del Programa.
Formalizar Manual de Proceso.

De manera interna la Coordinación del Programa ha elaborado un Manual de Procesos que contiene el grueso de actividades y procesos que integran la operación del PETC; sin embargo, el mismo personal menciona que dicho manual no se encuentra oficializado por la USET debido a que la misma dependencia no cuenta con un manual propio, por lo tanto es requerida la creación de éste antes de poder realizar la aprobación del propio para el PETC.
Mejorar el tiempo de notificación del proceso de selección extraordinario.
Directivos de ETC que se integraron al Programa mediante este método, mencionan que la notificación de ingreso al PETC se realizó poco días antes del comienzo del ciclo escolar, lo cual incrementó su carga de trabajo, debido a que se vieron obligados a realizar el trabajo de planeación y adaptación del modelo en pocos días, dicha labor usualmente se realiza durante la semana intensiva de consejo técnico escolar.
No existe proceso de difusión a nivel estatal.
Durante el trabajo de campo no se pudo identificar ningún tipo de proceso formal encaminado a dar difusión del PETC entre la población objetivo.
Carga extra de trabajo en personal de la red de enlaces de sector.
El personal de la Coordinación asignado a operar dentro de la red de enlaces de sector asume una carga extra de trabajo, con la finalidad de poder tener mayor control operativo en las distintas actividades de la gestión operativa del PETC.

4.6. Identificación y descripción de las principales amenazas y fortalezas.

A continuación, se presentan las principales externalidades negativas que repercuten sobre el PETC, así como las situaciones y características identificadas como sus principales virtudes.

Amenazas
Poco interés por parte de los directivos sobre los aspectos cualitativos del Servicio de Alimentación.
• Durante el trabajo de campo, el personal de la Coordinación del Servicio de Alimentación señaló que, en ocasiones, existe poca cooperación por parte de los directivos en las labores de visitas de seguimiento, debido a que solo optan por tener en funcionamiento el Servicio de Alimentación en sus escuelas, sin prestar atención al impacto nutricional de las dietas en los alumnos (las cuales son elaboradas por los equipos de nutriólogos).
Poca participación de padres de familia en ETC de reciente incorporación.
• Al no existir un proceso formal de difusión del Programa por parte de la Coordinación local, dicha responsabilidad cae en manos de los directivos

de cada ETC. Esto implica que durante el primer año de operación la difusión se realice de manera oral, debido a que no existen resultados tangibles que puedan manifestar los beneficios obtenidos por los infantes inscritos en los planteles. • Esta situación provoca que durante los primeros ciclos escolares de implementación los padres de familia tengan la percepción de que el Programa opera como un sistema de guardería extendida. Dicha situación se revierte cuando los resultados del programa comienzan a manifestarse materialmente en el aprovechamiento académico, así como en la nutrición de los alumnos. Lo anterior modifica la apreciación de los padres de familia y en muchos casos estimula la participación de los mismos en las distintas actividades del Programa. • La sensibilización de la población sobre los contenidos del Programa debe ser un elemento prioritario, debido a que esto permite la socialización del PETC, lo cual en consecuencia da pauta a una participación más activa de los padres de familia desde el comienzo de actividades de la ETC.
No existe un mecanismo que permita verificar el impacto del Servicio de Alimentación de alumnos de ETC que no se encuentran en zonas de la CNCH.
• Durante el trabajo de campo no fue posible obtener información sobre el funcionamiento de los equipos de nutriólogos itinerantes en lo referente al impacto nutricional que tiene el Servicio de Alimentación sobre los alumnos de ETC, debido a que los nutriólogos itinerantes no pueden realizar actividades de seguimiento de la misma manera que lo realizan sus homólogos en zonas de la CNCH. Lo anterior debido principalmente a tres factores: 1. El reducido número de visitas que se realizan en las escuelas, 2. El poco personal que conforma este equipo, y; 3. El elevado número de escuelas que deben monitorear.

Fortalezas.
Reorganización del organigrama.
• En febrero del 2018, la Coordinación local del PETC tuvo cambio de coordinador, el cual separó el área de evaluación del área académica. En consecuencia, esto significó un cambio positivo en el proceso de cada área, debido a que se distribuye de mejor manera la carga de tareas en comparación con la organización anterior.
Creación de área de evaluación.

- La creación del área de evaluación ha permitido, entre otras medidas, replantear y fortalecer la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Programa, con vista a un uso más consciente de la terminología, tal como lo establece la Metodología de Marco Lógico. Para ello, se ha realizado un análisis estadístico de los resultados obtenidos por el Programa anteriormente.
- Cabe destacar que dicha modificación ha permitido subsanar las deficiencias presentadas en la MIR, lo cual ha sido observado en evaluaciones externas pasadas.
- De igual manera, el área de evaluación ha decidido realizar un informe en el cual se plasman los resultados obtenidos en dos aplicaciones de la prueba del Sistema de Alerta Temprana (SisAT) y una más de PLANEA, con la finalidad de evaluar la gestión del PETC en función de los objetivos establecidos.

Proceso extraordinario y encadenamiento de ETC.

- Durante la firma de la Carta Meta, la Coordinación local se compromete a integrar un número mínimo de ETC al programa. Sin embargo, anualmente se presenta un determinado número de bajas de escuelas, por lo tanto, la Coordinación ha optado por realizar una preselección de instituciones que puedan cumplir los requerimientos mínimos para integrarse al PETC, con la finalidad de cubrir estos espacios.
- Los tiempos de este proceso extraordinario no son adecuados para la operación correcta del Programa, debido a que en ciertos casos los directivos son informados con pocos días de antelación antes de la inauguración del siguiente ciclo escolar, esto provoca que los trabajos de adaptación del modelo, la difusión del Programa, la generación de comités de contraloría y del servicio de alimentación, ocurran a contra reloj.
- La Coordinación ha establecido criterios adicionales que están en función de elementos que permitan la optimización del Programa, esto significa que las escuelas que se integran deben estar ubicadas en espacios geográficos donde previamente exista otra ETC, de un nivel inferior, con la finalidad de generar encadenamientos entre las escuelas y asegurar que los alumnos puedan tener continuidad en cuanto a la recepción de apoyos por parte del Programa.
- Los directivos de ETC consideran que es de vital importancia para la continuidad del Programa que existan encadenamiento de ETC, con la finalidad de que los alumnos den continuidad a las dinámicas de aprendizaje adquiridas.

Autonomía curricular y la generación de clubs.

- La introducción durante el ciclo escolar 2018-2019 del concepto de autonomía curricular tomó la forma de clubs artísticos, culturales y deportivos en la mayoría de ETC. Dichos clubs tuvieron gran aceptación entre la co-

munidad de estudiantes, así como por parte de los padres de familia, debido a que este cambio permitió que los padres se involucraran en las actividades realizadas por sus hijos. • Los clubs han permitido que los alumnos de escasos recursos puedan practicar actividades que, de otra manera, no pudieran realizar, debido a las condiciones económicas y sociales en las cuales habitan. • Estas dinámicas han permitido que los directivos de planteles de educación básica del sistema privado y público puedan intercambiar estrategias y técnicas que beneficien la formación integral de los alumnos, así como el desarrollo de la sana competencia entre estudiantes de ambos sistemas.
Escuelas de Tiempo Completo Indígena.
• Las comunidades indígenas conforman uno de los sectores más vulnerables de la población mexicana, por lo que la generación de espacios educativos que prioricen la continuación de la cultura, historia y tradiciones de dichas comunidades, mediante la adaptación del modelo educativo a los usos y costumbres de las comunidades, es una de las grandes virtudes del Programa. • El otorgamiento de recursos monetarios en comunidades de alto índice de marginación económica facilita el desarrollo intelectual, artístico y deportivo de los infantes indígenas.
Integración de las comunidades al PETC.
• En aquellas comunidades donde existen ETC operando con varios años de antigüedad es posible observar como en un primer momento los habitantes de la zona han adoptado y naturalizado el Programa, a tal grado que la participación de los padres de familia en las distintas actividades es sumamente significativa. • Dicha participación no es homogénea en todas las ETC, sin embargo, en aquellas zonas donde la organización social lo permite, se llevan a cabo labores de voluntariado tanto en el Servicio de Alimentación como en la gestión de clubs.
Reducción de costos de operación del Programa.
• La Coordinación local ha optado por realizar una maximización en el empleo de los recursos del Programa, con la finalidad de incrementar las economías del mismo; para ello ha optado por disminuir los costos administrativos en términos de papelería, gasolina, entre otros gastos. Lo anterior con la finalidad de maximizar los recursos mediante la reasignación del mismo a otras áreas del programa, en un intento por compensar los rezagos en las ministraciones.

5. Recomendaciones y Conclusiones.

La finalidad de la presente evaluación es la generación de recomendaciones que permitan introducir mejoras significativas en el Programa, con el propósito de dirigir su operación a la mejora continua.

El conjunto de recomendaciones y conclusiones de la presente evaluación ha surgido del análisis de los procesos del PETC. Éstas, para fines prácticos, fueron categorizadas en función de los elementos que conforman el Modelo General de Procesos del CONEVAL. A continuación, se realiza una exposición de los resultados obtenidos.

5.1. Recomendaciones.

Planeación
• **Documentar red de enlaces de sector.** En lo referente al Manual de Procesos, el equipo evaluador recomienda a la Coordinación local documentar la red de enlaces que ha implementado para optimizar los tiempos de ejecución y el seguimiento de actividades de procesos específicos. Lo anterior con la finalidad de institucionalizar y formalizar la operatividad de la Coordinación del PETC.
• **Incrementar número de nutriólogos itinerantes.** El trabajo de campo permitió identificar, que pese a los esfuerzos realizados por la Coordinación para optimizar el seguimiento al servicio de alimentación, el personal que integra el grupo de nutriólogos itinerantes es limitado. El universo de ETC integradas al programa es de 540 unidades escolares, de las cuales 400 deben ser atendidas por los nutriólogos itinerantes. La divergencia abismal entre ambas cifras da como resultado que las visitas se realicen en un periodo que ronda entre los dos y tres meses. De igual manera, los nutriólogos se ven imposibilitados de realizar la valoración correcta sobre el impacto que tiene el Programa sobre la nutrición de los infantes. Por lo tanto, se recomienda incrementar, en la medida de lo posible, el número de elementos que lo integran, con la finalidad de aumentar los recursos humanos y mejorar el procedimiento de visitas de seguimiento.

- **Implementación de software de descarga administrativa**

Se recomienda la implementación de un sistema de recolección de información vía electrónica con la finalidad de agilizar el proceso de comprobación de uso de los recursos por parte de los directivos de ETC.

De esta manera se espera dar pauta a una reducción de la carga de trabajo existente sobre el personal que forma parte de la red de enlaces de sector, lo cual sin lugar a dudas solucionaría una de las debilidades presentadas durante el 2018.

La Coordinación actual del PETC ha destacado por su intereses en la implementación de tecnologías de telecomunicaciones que faciliten y vuelva cada uno de los procesos involucrados en la implementación del Programa, es por ello que sin lugar a dudas el personal está en condiciones de adoptar este tipo de ventajas tecnológicas en sus distintas actividades.

Difusión

- **Creación de un proceso de difusión del PETC en Tlaxcala.**

Se recomienda a la Coordinación local del PETC gestionar la creación de un proceso de difusión del Programa, debido a que durante la revisión de gabinete y el levantamiento de entrevista del trabajo de campo, el equipo evaluador no pudo encontrar un proceso que cumpliera dichas características.

Es importante señalar que la Coordinación realiza labores de transparencia y entrega de resultados en conjunción con los directivos de ETC; sin embargo, el trabajo de campo permitió identificar una serie de incidentes, como la irrupción en las instalaciones de la Coordinación por padres de familia, los cuales exigían información sobre el PETC.

Aunque a nivel práctico la Coordinación ha desarrollado mecanismos internos, para realizar la selección de escuelas que podrán integrarse al Programa es importante realizar un procedimiento de difusión, con la finalidad de socializar el contenido del PETC, así como propiciar el mejor entendimiento entre padres de familia y la Coordinación del PETC.

Sobre este proceso de selección extraordinario ya señalado anteriormente, debemos agregar que durante el trabajo de campo realizado en ETC se pudo dar constancia de que la falta de proceso de difusión dificultó la tarea de adaptación del personal del plantel a la operación del Programa, debido a que la mayor parte de ellos desconocía el contenido del PETC. La información necesaria se les proporcionó una vez que dicha unidad académica se integró al Programa.

El procedimiento de difusión que sea diseñado debe considerar el mediano y largo plazo, así como la papelería y documentación oficial. Los elementos involucrados deberán estar apegados a lo estipulado en el numeral 7.1 de las ROP, las cuales indican la manera en la que debe publicitarse los programas públicos de carácter federal.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo.
• **Mecanismo para dar seguimiento al impacto del servicio de alimentación sobre los alumnos en ETC fuera de zonas de la CNCH.** Durante el trabajo de campo, el equipo de la Coordinación de Servicio de Alimentación hizo notar las divergencias que existe entre las actividades que realiza el equipo de nutriólogos itinerantes y los nutriólogos asignados a ETC de la CNCH.
Un aspecto que debemos resaltar es que los segundos se encuentran en posibilidades no sólo de realizar actividades administrativas concernientes a su figura, sino que además cuentan con las posibilidades de realizar seguimiento en la nutrición de los alumnos, mediante mediciones periódicas de peso y talla de los beneficiarios, las cuales después son cotejadas con los lineamientos de la OMS. El equipo de nutriólogos itinerantes se encuentra imposibilitado para realizar la actividad de seguimiento a la nutrición de los estudiantes, debido al limitado número de elementos que componen este equipo y al amplio universo de estudiantes agrupados en las escuelas a las cuales le dan seguimiento. Es por ello que el equipo evaluador lanza la recomendación a la Coordinación local del PETC de generar un mecanismo que permita realizar el seguimiento nutricional a los alumnos de ETC que no se encuentren en los municipios atendidos por la CNCH.

5.2. Valoración de los procesos.

A continuación, se realiza una valoración de cada uno de los procesos identificados, en función de la información recopilada durante el trabajo de gabinete y el levantamiento de entrevistas con personal de la Coordinación del PETC y directivos de Escuelas de Tiempo Completo.

En la Tabla 13 se detalla cada uno de los criterios empleados por el equipo evaluador al momento de realizar esta valoración. Como es observable, se utilizó una escala de cero a cuatro, cada uno de estos niveles está en función de la consolidación operativa del proceso.

Tabla 13 Calificación y resultado.

Calificación	Resultado
4	Funciona correctamente.
3	Requiere al menos un cambio en el proceso.
2	Presenta áreas de oportunidad.
1	Reingeniería de procesos.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, lo especificado en la Tabla 14 se encuentra en concordancia con lo señalado en los apartados tres, cuatro y cinco, los cuales comprenden el cuerpo analítico de la presente evaluación.

En dicha Tabla podemos encontrar la calificación asignada por el equipo evaluador a cada uno de los diez procesos identificados durante el desarrollo de la investigación que devengó en la presente evaluación.

En términos generales, la operación del Programa resulta suficiente, sin embargo, es necesario realizar el señalamiento de las áreas de oportunidad, así como de elementos particulares que deben ser corregidos, siendo el caso más relevante la cuestión de la difusión.

No se pudo constatar que exista un proceso de difusión en la entidad, lo cual como pudo observarse durante el trabajo de campo en ETC, dificulta la aceptación del Programa entre los padres de familia de planteles de nueva incorporación. De igual manera, este desconocimiento por parte de los profesores repercute en el tiempo de adaptación a las dinámicas propias del Programa al momento de realizar el ingreso al PETC.

Otro elemento llamativo en la mencionada Tabla tiene que ver con el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de los apoyos, en el cual se detectaron varias áreas de oportunidad, siendo la de mayor importancia el reducido número de integrantes del grupo de nutriólogos itinerantes, debido a que el universo de ETC que deben visitar es de 400 planteles, lo cual incrementa los espacios de tiempo existente entre cada una de las inspecciones de seguimiento.

Tabla 14 Calificación por proceso.

Proceso	Eficacia	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	3	3	4
Difusión	0	0	0
Solicitud de apoyo	4	4	4
Selección de beneficiarios	3	4	4
Producción de bienes y servicios	3	3	4
Distribución de los apoyos	3	3	4

Entrega de los apoyos	4	4	4
Seguimiento de los beneficiarios y monitoreo de los apoyos	2	2	4
Contraloría social y satisfacción de usuarios	4	4	4
Evaluación y monitoreo	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Conclusiones.

Durante la revisión del trabajo de campo, el equipo evaluador pudo constatar que el PETC atiende escuelas de educación básica. Sin embargo, existen carencias al momento de realizar la identificación de la población beneficiada. En las ROP que rigen el programa, se identifica como población beneficiaria del Programa a las entidades federativas cuya intención sea participar de manera voluntaria en el PETC. En términos reales podemos identificar a las 32 entidades federativas como los beneficiarios del programa, debido a que en cada una de ellas se han firmado el Convenio Marco entre el AEL y la DGDGE.

La Coordinación local señala a la población beneficiaria en dos niveles; 1) beneficiaria directa bajo la figura de ETC y 2) población beneficiaria indirecta como a los alumnos asistentes de las ETC. De esta manera han podido generar indicadores capaces de dar seguimiento al objetivo primordial del Programa.

Para ampliar la información contenida en el párrafo anterior, podemos adicionar que la Coordinación local emplea dos sistemas de indicadores para dar seguimiento a los objetivos del programa:

- El primero de estos sistemas de indicadores se encuentra contenido en la MIR en la sección de fin. Dicho indicador mide el porcentaje de estudiantes evaluados por la prueba PLANEA que hayan obtenido el nivel de logro educativo suficiente en los dominios de español y matemáticas.
- El segundo de estos sistemas está fundamentado en el seguimiento de dos muestras del SisAT y un cruce de información de PLANEA (2018 y 2019).

La combinación de ambos sistemas de indicadores permite cubrir el universo total de unidades académicas integradas a las ETC, además de ello, la Coordinación local ha decidido generar un informe, que contiene la información recabada de las dos muestras del SisAT y el cruce de los datos obtenidos de PLANEA.

En líneas superiores se ha señalado el retraso en la realización de las ministraciones de los recursos federales, como una de las amenazas a la correcta operatividad del PETC. A pesar de ello, la Coordinación local ha podido establecer distintos mecanismos como el establecimiento de convenios con los proveedores de ETC a través de los nutriólogos, la finalidad de estas acciones es reducir las repercusiones que tiene esta externalidad.

Dicha gestión demuestra el compromiso del personal de la Coordinación con el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas para poder realizar la correcta operación del Programa, pese a las debilidades y amenazas (externas en

este caso), reduciendo así en gran medida las repercusiones negativas que pudieran tener.

Durante la revisión de gabinete y el trabajo de campo se pudo identificar que el Programa de Escuelas de Tiempo Completo de Tlaxcala opera con ciertas particularidades que complejizan la tarea de realizar un acercamiento a cada uno de los procedimientos que integran las actividades operativas del programa.

La primera de estas complejidades radica en el hecho de que el Programa es implementado por año fiscal, sin embargo, durante ese tiempo se llevan a cabo dos ciclos escolares: la conclusión del ciclo escolar 2017-2018 y el inicio del ciclo escolar 2018-2019. Esta situación se complejiza si tomamos en cuenta que durante el primer trimestre del año existió un retraso en la realización de ministraciones de los recursos federales.

Esta dualidad entre la existencia de dos ciclos escolares presentes en el mismo año fiscal, no afecta la operación del Programa, aunque aumenta la complejidad, debido a que existe una divergencia en tiempos en cuanto a las actividades que se ejecutan. Esto significa que no es posible realizar una lectura lineal de secuencia cronológica, es por ello que el estudio de la operación del PETC tomó en cuenta esta consideración.

Al realizar el trabajo de campo, el equipo evaluador pudo constatar que el personal integrado en la Coordinación local del PETC toma en cuenta esta consideración al momento de realizar su operación, es por ello que ha desarrollado mecanismos internos para contrarrestar las repercusiones inherentes al retraso en la entrega de recursos. Sin embargo, pese a los esfuerzos del personal por volver más eficiente la ejecución del Programa, existen impedimentos infranqueables al momento de realizar la investigación, debido a que el personal pese a contar con las herramientas requeridas para realizar su trabajo, se ve sobrepasado al realizar determinados procedimientos, como es el caso de las capacitaciones a docentes y el seguimiento del servicio de alimentación.

Durante el 2018 la Coordinación local entró en un proceso de restructuración operativa, lo cual significó la creación de nuevas áreas y el fin de actividades laborales de varios elementos del personal. Este es el caso específico del área de evaluación del PETC, la cual, a pesar de ser de reciente creación, ha conseguido solventar las fallas suscitadas en administraciones pasadas, además de dotar al programa de herramientas, instrumentos y mecanismos que permiten tener mayor control en las operaciones cotidianas del programa.

La estructura de operación de la Coordinación es totalmente vertical, esto no dificulta que algunos elementos del personal tengan conocimiento de las actividades que realizan áreas ajenas a la suya, lo cual es un aspecto que debe ser resaltado, debido a que la experiencia del personal del Programa permite subsanar las faltas y fallas que pudieran generar los operadores de menor experiencia.

En términos generales, el Programa opera en total apego a las ROP, aunque existen particularidades que deben ser solucionadas. Dichas particularidades

cuentan con resoluciones relativamente sencillas, como es el caso específico del proceso de difusión.

Solventar esta problemática sin lugar a dudas facilitaría las tareas de la Coordinación en lo referente a la integración de nuevas escuelas al programa, debido a que facilitaría que la población en general tuviera conocimiento sobre los objetivos del Programa, así como los beneficios que representa tanto para los alumnos como para los padres de familia, pues este programa posibilita que los padres de alumnos infantes inscritos en ETC puedan realizar actividades laborales que contribuyan al ingreso familiar (Silveyra, Yáñez, Bedoya, 2018).

6. Anexos.

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 11 Educación Pública
	Institución	Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala
	Entidad	Tlaxcala
	Unidad Responsable	Dirección de Educación Básica
	Clave Presupuestal	S221
	Nombre del Programa	Programa Escuelas De Tiempo Completo 2018
	Año de Inicio	2008
	Responsable titular del P Programa	Ing. José Israel Rodríguez Flores
	Teléfono de contacto	43236000 EXT. 1202
	Correo electrónico de contacto	Cpetc.tlax@gmil.com
Objetivos	Objetivo general del Programa	Establecer en forma paulatina conforme a la suficiencia presupuestal, ETC con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural de las/os alumnas/os. En aquellas escuelas donde más se necesite, conforme a los índices de pobreza, y marginación se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos al alumnado, con lo cual se coadyuva a mejorar la calidad de los aprendizajes en la Educación Básica.
	Principal Normatividad	• Acuerdo número 21/12/17 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio fiscal 2018. • Criterios para el ejercicio de los rubros de gasto del Programa Escuelas de Tiempo Completo. • Convenio Marco para la operación de Programas Federales.
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 3. "Un México con Educación de Calidad".
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 3.1. "Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad"
	Tema del PND con el que está alineado	"Un México con Educación de Calidad"
	Eje del PED con el que está alineado	Sector 3. “Desarrollo Social incluyente para favorecer el bienestar”.

	Objetivo del PED con el que está alineado	Objetivo 2.1. "Educación integral para todos"
	Estrategia del PED con el que está alineado	Estrategia 2.1.2. "Disminuir el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal de cada grado y aumentar la tasa de transición entre uno y otro"
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE)
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	• Objetivo 1 "Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población" • Objetivo 3 "Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa"
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Número de escuelas de tiempo completo
	Propósito del Programa	Desarrollar una nueva escuela con una jornada escolar de entre 6 y 8 horas diarias, en la que se favorezca la calidad educativa con equidad, al propiciar el avance continuo de los aprendizajes del alumnado a través de la ampliación y el uso eficiente del tiempo escolar; la mejora de las prácticas de enseñanza; el trabajo colaborativo y colegiado; el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar y la incorporación de nuevos materiales educativos.
Población potencial	Definición	Número total de escuelas públicas de educación básica en la entidad.
	Unidad de medida	Número de Escuelas
	Cuantificación	1,594
Población objetivo	Definición	Escuelas públicas de educación básica de un solo turno, en todos sus niveles y servicios educativos, que cumplan preferentemente con al menos uno de los siguientes criterios: a) Ofrezcan educación primaria o telesecundaria. b) Atiendan a población en situación de vulnerabilidad o en contextos de riesgo social. c) Presenten bajos niveles de logro educativo o altos índices de deserción escolar. d) Estén ubicadas en municipios y localidades en los que opere la CNCH y/o el PNPSVyD.

	Unidad de medida	Número de Escuelas
	Cuantificación	1,446
Población atendida	Definición	Las/os beneficiarias/os del PETC son las Entidades Federativas que decidan participar voluntariamente y que a través de sus AEL atiendan escuelas públicas de educación básica de un solo turno, mismas que operarán con una jornada escolar entre 6 y 8 horas diarias.
	Unidad de medida	Número de Escuelas
	Cuantificación	540
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	$ 235,049,419.21
	Presupuesto modificado (MDP)	$ 227,173,151.44
	Presupuesto ejercido (MDP)	$ 227,173,035.03
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa	El PETC es de cobertura nacional, podrán participar escuelas públicas de educación básica de las Entidades Federativas.
Focalización	Unidad territorial del Programa	Tlaxcala

Anexo II. Ficha de Identificación y equivalencia de los procesos identificados durante la evaluación del Programa.

Modelo general de procesos	No. de secuencia*	Procesos del Programa identificados por el equipo evaluador	
Difusión del Programa	1	No existe proceso formal en Tlaxcala.	No existe un proceso formal en el estado de Tlaxcala para la difusión del Programa entre la población objetivo.
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)	I	Elaboración de la Ruta de Mejora.	Sistema de gestión que permite a las escuelas públicas de educación básica ordenar y sistematizar sus decisiones respecto del mejoramiento del servicio educativo y focalizar los esfuerzos de la AEL.
	2	Elaboración de la Carta Compromiso Única.	Documento dirigido al titular de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal (SEP), mediante el cual el titular de la AEL expresa su voluntad de participar en los programas federales a cargo de la SEB, así como el compromiso para realizar las acciones correspondientes, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las ROP.
		Elaboración del Convenio Marco de coordinación para el Desarrollo de los programas.	Instrumento jurídico a través del cual la SEP, por conducto de la Subsecretaría de Educación Básica, acuerda con los gobiernos de los Estados los derechos y obligaciones a cargo de cada una de ellas, para la operación y la transferencia de recursos correspondientes a los programas federales.
		Elaboración del Plan Anual de Trabajo.	Documento en donde quedan asentados los objetivos y actividades encaminadas a cumplir con las metas planteadas. Es elaborado previo al inicio del año fiscal correspondiente y contiene el cierre de las acciones del ciclo escolar vigente, así como la planeación del ciclo escolar siguiente.
		Entrega de la Carta Compromiso Única, Con-	De acuerdo al numeral 3.3.1 de las ROP, la USET debe entregar la información y documentación solicitada en las fechas establecidas, como parte de la solicitud de apoyos que realiza la USET a la Federación.

		venio Marco e información de cuenta bancaria.	
	4	Elaborar Plan de inicio.	Documento elaborado por la Coordinación Local del Programa para el ejercicio fiscal 2018 y autorizado por la USET, en el que se establecen las metas, las acciones y el periodo de ejecución para la operación, seguimiento y evaluación del Programa durante el próximo ciclo escolar.
		Elaborar Plan de Distribución.	Documento elaborado por la Coordinación Local del Programa para el ejercicio fiscal 2018 y autorizado por la USET, en el que se establecen los rubros de gasto y montos por escuela para la operación del Programa durante el próximo ciclo escolar.
	5	Elaborar Carta Meta de ETC.	Documento dirigido al titular de la DGDGE mediante el cual el titular de la USET ratifica la voluntad de participar en el PETC, así como el número de escuelas a las que se compromete atender durante el próximo ciclo escolar, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las presentes Reglas de Operación.
Solicitud de apoyo	II	Elaboración de la Carta Compromiso de la Escuela.	Documento mediante el cual una escuela pública de educación básica expresa a la USET su voluntad de participar en el PETC, así como el compromiso de realizar las acciones correspondientes, sujetándose a los términos y condiciones establecidos en las ROP.
Selección de beneficiarios	7	Proceso de selección de las ETC.	Las escuelas de educación básica de un solo turno, en todos sus niveles y servicios educativos, deberán de cumplir de acuerdo al numeral 3.1 de las ROP, sin embargo, la información recopilada a través del trabajo de campo dio constancia de criterios adicionales solicitados por la USET como número de alumnos y docentes mínimo, estar ubicadas en zonas donde existan otras escuelas integradas al PETC en niveles inferiores.

			De igual manera, en el trabajo de campo se pudo establecer que existe un proceso extraordinario de selección de escuelas para integrarse al Programa, dichas escuelas son seleccionadas directamente por la Coordinación del PETC.
	III	Conformación de la plantillas de personal, entrega de la Ruta de Mejora y las listas de altas y bajas de alumnos y coordinadoras del Servicio de Alimentación.	Las plantillas de personal constituyen el documento que contiene la lista de docentes y personal de apoyo que ha aceptado trabajar durante la jornada escolar ampliada, para ser sujeto a pago de apoyo económico de tiempo completo.
	8	Elaboración y de la Base de Datos.	Esta base de datos es realizada con base en el Anexo 7 de las ROP. Se envía a la Subsecretaría de Planeación y Evaluación Sectorial para la actualización de sus datos y se turna a la DGDGE para su validación.
		Validación de la Base de Datos	La DGDGE valida la Base de Datos y la remite a la Coordinación Estatal del PETC, para su impresión y firma. Una vez que la Coordinación realiza dichas tareas, la DGDGE vuelve a recibir la Base de Datos. Esta actividad se realiza al inicio y fin del ciclo escolar.
	9	Notificación de la aceptación de escuelas al Programa.	Las Direcciones de Nivel o las Supervisiones de Zona Escolar notifican a las escuelas su ingreso al Programa.
Producción de bienes o servicios:	3	Proceso de transferencia de recursos federales.	Se realiza mediante una o varias ministraciones previamente calendarizadas.

	6	Proceso para el ejercicio de los recursos para la Implementación Local.	Se realiza una requisición de materiales que debe estar firmada por el coordinador del Programa y aprobada por la directora de educación básica de USET en la subárea de trámites del área contable del PETC, la cual a su vez envía este documento al área financiera de la USET, misma que decide si turna el documento a adquisiciones o a recursos materiales.
			Remanente: Conforme a lo establecido en el convenio Marco, en caso de la existencia de economías, se turna un oficio a DGDGE solicitando la autorización para la utilización de dichas economías, en el cual se señala el destino final de estas reservas financieras. Este oficio posteriormente es contestado por la federación brindando la autorización para el ejercicio del recurso.
		Proceso de distribución de pagos de apoyo económico.	Conforme a lo establecido en las ROP, el 61% de los recursos entregados a los gobiernos de las entidades federativas y podrán emplearse para el pago de apoyo económico. De acuerdo a la base de datos, se realiza un cálculo del total de pagos de compensación a cada una de las figuras que intervienen durante la operación del Programa dentro de las escuelas con base en la normativa vigente
Distribución de apoyos	6	Proceso de distribución de pagos para el fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar, apoyo al Servicio de Alimentación y coordinadoras del Servicio de Alimentación.	De acuerdo a la base de datos se realiza un cálculo del total de pagos de compensación a cada una de las figuras que intervienen durante la operación del Programa dentro de las escuelas con base en la normativa vigente, al 61% del recurso utilizable se le resta esta suma total del gasto en pagos de apoyo económico y la diferencia es empleada para solventar lo referente al fortalecimiento del modelo.
Entrega de apoyos	6/III	Elaboración de nóminas y pago	Cada inicio de ciclo escolar se actualiza la base de datos, un sistema de enlaces generado de manera interna coordina

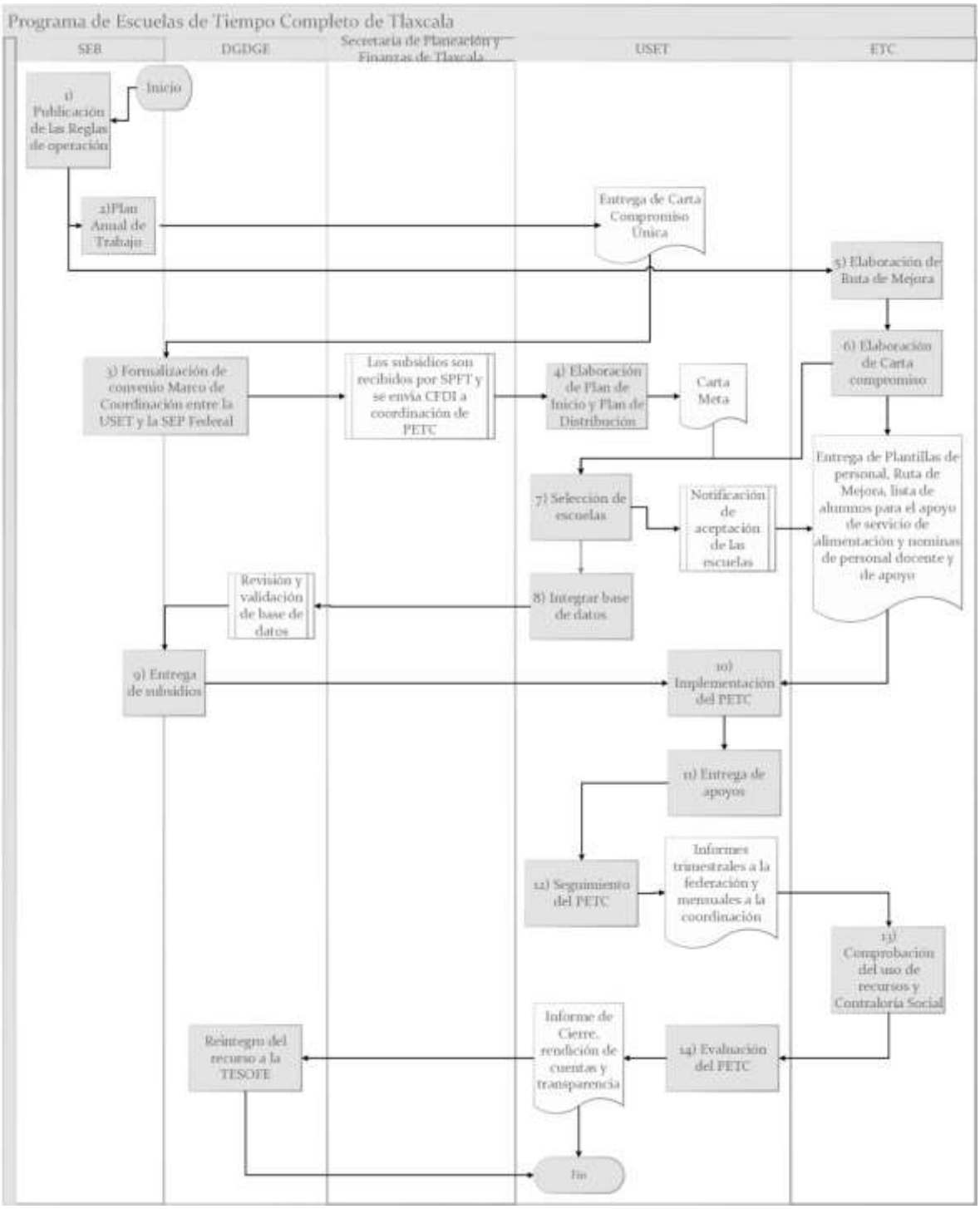
		al personal de honorarios (Coordinadores Escolares del Servicio de Alimentación y Personal de la Coordinación.	cada sector generando redes de comunicación, cada enlace corteja información recibida de las escuelas a su cargo con base de datos anterior. Posteriormente, esta información es remitida a nóminas. El pago se ejecuta de manera mensual con su respectivo proceso de nómina, se genera un oficio firmado por el coordinador y el secretario de educación básica, que se turna a financieros y se imprime solicitud de trámite de pago. Se realiza la verificación de nómina, la entrega de nómina varía dependiendo de cada sector (directores o supervisores). El proceso culmina en el timbrado de la nómina en financieros.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	12/IV	Comprobación del ejercicio de los recursos.	El sistema de enlace permite tener control de la entrega de documentación que permita la comprobación del ejercicio de los recursos. Existe un manual para la comprobación de recursos en el cual está contenida toda la información que debe ser presentada por los directores. El plazo de entrega es establecido por el área financiera, los enlaces son responsables de recibir dicha documentación para llenar los formatos. Una vez concluido esto, la documentación presentada es turnada al área de fiscalización para su revisión. En caso de tener comentarios deben ser solventados por el director con apoyo del personal de enlace. Al final del año fiscal es entregada una carta de liberación que valida la entrega total de documentación que permita la comprobación del ejercicio de los recursos, esto último se realiza en coordinación con los supervisores de sectores.
	11	Visitas de seguimiento.	El equipo de nutriólogos itinerante realiza visitas de manera periódica en cada una de las ETC que no se encuentran dentro de las zonas de CNCH, levantando informes que después serán entregados al director de la escuela y a la Coordinación del Programa.

		Entrega de informes trimestrales a la Federación.	Conforme a lo señalado en lineamiento octavo de las reglas de operación, la Coordinación del Programa debe remitir en forma trimestral a la SEB, por conducto de las personas titulares de las áreas responsables del seguimiento de los programas, los informes técnicos que emita sobre el ejercicio de los recursos financieros y productos que generen asignados para cada uno de los programas, con la finalidad de verificar su correcta aplicación.
Contraloría social y satisfacción de usuario	10	Capacitación a padres de familia que conforman los Comités de Contraloría Social (CCS).	Cada inicio de ciclo escolar se generan nuevos comités de contraloría Social al interior de los consejos escolares de participación social o sus equivalentes ya establecidos en las escuelas, para fortalecer las formas organizativas de las comunidades educativas y fomentar la participación ciudadana en la gestión y vigilancia de la ejecución de proyectos del PETC. Asimismo, la SEB promoverá el establecimiento de las acciones de contraloría social, de conformidad a lo que disponen en la materia la Ley General de Desarrollo Social, los lineamientos para la promoción y operación de la contraloría social en los programas federales de desarrollo social, la estrategia marco, y considerando el esquema de Contraloría Social, el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social y la Guía Operativa de la Contraloría Social autorizados por la Secretaría de la Función Pública.
Evaluación y monitoreo	13	Evaluaciones externas al PETCH	La Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación , en uso de las atribuciones que le confiere el Reglamento Interior de la SEP, designa a la Dirección General de Evaluación de Políticas como la unidad administrativa ajena a la operación del PETC que, en coordinación con la DGDGE, instrumentarán lo establecido para la evaluación externa de programas federales, de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social, el PEF, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y el Programa Anual de Evaluación. Dicha evaluación deberá incorporar la perspectiva de género.

Elaborado con información obtenida de trabajo de campo, Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo 2018 y Manual de Operación del PETC (USET).

*Con número romanos se indica la secuencia que realizan las ETC, mientras que con números arábigos la secuencia de la Coordinación Estatal.

Anexo III. Flujograma del Programa.



Anexo IV. Grado de consolidación operativa del Programa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	Parcial-mente	No	N/A	
1) Si existen documentos que normen el proceso		X			Se ha logrado identificar que los principales procesos del Programa se encuentran correctamente contenidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procesos, sin embargo, este último documento no se encuentra validado por la USET.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				Los miembros de las distintas áreas de la Coordinación local conocen los procesos del Programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				Cada uno de los procesos documentados son empleados por las instancias ejecutoras del Programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				La Coordinación del Programa realiza el monitoreo de la gestión a través de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), durante el trabajo de campo se pudo constatar que cada una de las áreas realiza sus elabora sus instrumentos propios para realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de la gestión del Programa.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemáticamente de mejoras	X				Durante el trabajo de campo se pudo observar que la Coordinación local ha puesto especial énfasis en lo referente a generación de bases de datos y otros sistemas que permitan la detección de áreas de oportunidad.
Grado de consolidación	El PETC cuenta con un grado alto de consolidación operativa, esto debido a que han logrado generar documentos que permitan identificar la totalidad de los procesos, además de implementar mecanismos adicionales que permiten una correcta vinculación entre cada una de las instancias ejecutoras del Programa.				

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa.

Proceso: difusión del Programa		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Proceso no identificado.
	Fin	-
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	-
	Personal	-
	Recursos Financieros	-
	Infraestructura	-
Productos	Productos del proceso	-
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	-
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-
	Tipo de información recolectada	-
	¿Sirve de información para el monitoreo?	-
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		-
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		-

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso.**
Límites	Inicio	Carta de Compromiso Única y Convenio Marco de Coordinación.
	Fin	Elaborar Plan Anual de Inicio y Plan de Distribución.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Enero-Abril
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	El uso de los recursos para la planeación del Programa se ve limitado por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Infraestructura	Suficiente para realizar el proceso.
Productos	Productos del proceso	• Convenio Marco de Coordinación. • Carta Compromiso Única. • Plan Anual de Trabajo. • Plan de Inicio. • Plan de Distribución. • Plan de Distribución. • Carta Meta de ETC. • Ruta de Mejora (escuelas de educación básica). • Red de enlaces.

	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para la transferencia de recursos federales.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno.
	Tipo de información recolectada	No aplica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Solicitud de apoyo		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Las escuelas elaboran la Carta de Compromiso.
	Fin	Las escuelas entregan a sus enlaces de Coordinación correspondientes la Carta Compromiso para participar en el PETC.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Agosto
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	No se cuenta con la información.
	Infraestructura	Suficiente para realizar el proceso.
Productos	Productos del proceso	Carta Compromiso de la Escuela de Tiempo Completo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para el proceso de selección.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno.
	Tipo de información recolectada	No aplica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Firma de Carta Meta de ETC.
	Fin	• Validación de la Base de Datos de las escuelas participantes en el PETC por parte de la DGDGE. • Notificación de aceptación de la escuela al Programa
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Junio-Julio
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	No se cuenta con información.
	Infraestructura	Suficiente para realizar el proceso.
Productos	Productos del proceso	• Carta Compromiso de la Escuela. • Carta Meta de ETC. • Base de datos de ETC validada por DGDGE.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si, para la entrega de apoyos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Base de datos de ETC.
	Tipo de información recolectada	Información sobre las ETC.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, para el seguimiento a los apoyos.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Producción de bienes o servicios		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Transferencia de los recursos federales
	Fin	Recepción de los bienes y/o servicios adquiridos para la implementación local por parte del área administrativa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Debido a los retrasos en las ministraciones no existen fechas reales de inicio y fin de éste proceso.
	Personal	Adecuado pero no suficiente para realizar el proceso debido a que en el caso de las capacitaciones es empleado personal de la propia dependencia el cual está asignado a tareas específicas.
	Recursos Financieros	La operación del proceso se ve limitada por el desfase en las transferencias de los recursos federales.

	Infraestructura	Adecuada para realizar el proceso, sin embargo no es suficiente ya que no se cuenta con un espacio propio para realizar las capacitaciones al personal docente.
Productos	Productos del proceso	Bitácoras de recepción de vales
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para la distribución de apoyos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integrado de Administración Financiera Federal (SIAFF)
	Tipo de información recolectada	No se cuenta con información.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, para la distribución de apoyos.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Distribución de los apoyos		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Elaboración de la Programación de los montos en cada uno de los rubros conforme a los Criterios para el ejercicio de los Rubros de Gasto del PETC.
	Fin	Elaboración de nóminas del personal de personal docente y de apoyo así como de personal de honorarios (Coordinadores Escolares del Servicio de Alimentación y Personal de la Coordinación). Entrega de vales del Servicio de Alimentación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se cuenta con información.
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	La operación del proceso se ve limitada por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Infraestructura	Suficiente para realizar el proceso.
Productos	Productos del proceso	Nóminas, cheques y vales.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si, para la entrega de los apoyos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plan de Inicio
	Tipo de información recolectada	Plan de Inicio: recolecta metas, objetivos y planeación presupuestal del año fiscal.

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, debido a que permite conocer los montos asignados para las escuelas y el personal.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Entrega de los apoyos		
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	Entrega de la nómina a directores, docentes, personal de apoyo y coordinadoras del Servicio de Alimentación a través de la red de enlaces.
	Fin	Pago de apoyo económico y distribución de pagos para el fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar, apoyo al Servicio de Alimentación y coordinadoras del Servicio de Alimentación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La operación del proceso se ve retrasada por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	La operación del proceso se ve limitada por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Infraestructura	No aplica.
Productos	Productos del proceso	Listas de firmas de nóminas directivos, docentes e intendentes a los cuales se les realiza depósito bancario.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No aplica.
	Tipo de información recolectada	No aplica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	• Diseño de ficha de observación para realizar diagnóstico de las escuelas y sus necesidades. • Calendarización y trazo de rutas para visitas • Elaboración de informes mensuales de la Coordinación local, informes trimestrales de la Coordinación de servicios de alimentos, Informes trimestrales federales (técnico y financiero)
	Fin	• Visitas de seguimiento • Comprobación de los recursos por parte de las ETC. • Entrega de informes de seguimiento trimestrales a DGDGE. • Reintegro del recurso a la TESOEF
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	• Las ETC tienen 30 días a partir de que reciben los recursos del Programa para integrar la comprobación de recursos • La Coordinación Estatal tiene 15 días hábiles a partir de la terminación del trimestre que se reporta para enviar los informes.
	Personal	Adecuado para realizar el proceso, sin embargo no son suficientes debido a que el equipo de nutriólogos itinerantes sufrió una reducción del 50% durante el 2018.
	Recursos Financieros	Se ven limitados por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Infraestructura	No aplica.
Productos	Productos del proceso	• Expedientes de comprobación de recursos de las ETC. • Reportes diarios del Servicio de Alimentación. • Cuadro de necesidades del Servicio de Alimentación. • Minutarios del Servicio de Alimentación.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plan de inicio.
	Tipo de información recolectada	En el Plan de Inicio queda establecida la programación de visitas que se realizaran para el seguimiento de los beneficiarios del Programa.

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Contraloría social y satisfacción de usuarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Capacitación a padres de familia que conforman los Comités de Contraloría Social (CCS).
	Fin	Comunicación de los directores con los comités de contraloría social
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se cuenta con información.
	Personal	Suficientes para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	Se ven limitados por el desfase en las transferencias de los recursos federales.
	Infraestructura	No se cuenta con información.
Productos	Productos del proceso	Informe del comité de contraloría social.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si, permite seguimiento de los recursos empleados.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se cuenta con información.
	Tipo de información recolectada	No se cuenta con información.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, tanto para el monitoreo de contraloría tanto a nivel federal como estatal.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Proceso: Evaluación y monitoreo		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	• Evaluaciones externas al PETCH • Seguimiento al SisAT y PLANEA
	Fin	Informes finales
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	De forma mensual se genera información que será integrada en los informes mensuales, trimestrales y finales.
	Personal	Suficiente para realizar el proceso.
	Recursos Financieros	No se cuenta con información.
	Infraestructura	Suficiente para realizar el proceso.
Productos	Productos del proceso	• Informe de cierre

		• Informe de rendición de cuenta • Informe de transparencia
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, permite observar los avances del PETC.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Matriz de Indicadores para Resultados.
	Tipo de información recolectada	Información de ETC.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuado la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es pertinente.

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normativa del Programa.

El equipo evaluador no identificó inconsistencias en la normativa vigente del programa, por lo tanto, no se consideró necesario realizar el llenado del presente anexo.

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causa y consecuencia)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación del cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Manual de Procesos	Dicho manual no se encuentra validado por la USET	La Coordinación del PETC ha elaborado su propio Manual de Procesos s, sin embargo, dicho documento no se encuentra validado por la USET debido a que la dependencia no cuenta con uno propio.	La USET debe generar su propio Manual de Procesos de tal manera que pueda validarse el documento generado por la Coordinación del PETC.	El personal que se integre a la Coordinación el PETC tendrá conocimiento de cada una de las actividades realizadas la operación del Programa reduciendo los tiempos de aprendizaje.	La generación de un Manual de Procesos por parte de la USET es un proceso que puede demandar bastante tiempo y recursos monetarios.

Anexo VII. Análisis FODA del Programa.

Fortalezas	Oportunidades
• Durante el 2018, la Coordinación del PETC inició un proceso de reestructuración organizacional como consecuencia del cambio de coordinador. Dichas acciones tuvieron la finalidad de subsanar las fallas señaladas en evaluaciones anteriores. La nueva estructura funciona de manera vertical, lo cual significa que cada área se concentra únicamente en las tareas que les concierne, de tal manera que solo intercambian información entre áreas en momentos específicos de los procesos. • Se ha optado por un plan de reducción de costos de operación del Programa. • Se han adoptado de manera progresiva tecnologías que permitan la comunicación en tiempo real entre la Coordinación y los equipos de nutriólogos. • Mediante el uso de Google Maps se geolocalizó cada una de las ETC, con la intención de crear rutas que vuelvan más eficientes las visitas hechas por el equipo de nutriólogas itinerantes. • El Servicio de Alimentación es considerado por los padres de familia como el apoyo de mayor importancia que brinda el Programa. • Muchos de los infantes inscritos en las ETC de zonas marginadas únicamente realizan una comida al día y esta es gracias al Servicio de Alimentación. • La autonomía curricular ha dado pie a la generación de clubs y talleres en cada ETC. Dichos clubs son sumamente apreciados por estudiantes y padres de familia, pues permite que ambos grupos se involucren en actividades artísticas, culturales, académicas y deportivas que traspasan las barreras físicas de la propia escuela. • La autonomía curricular ha permitido que los directivos de ETC de una misma zona escolar compartan información y	• Ampliar el número de personal en el equipo de nutriólogos itinerantes, con la finalidad de poder realizar una mayor cantidad de visitas a las ETC. • Documentar y formalizar la operación del sistema de red de enlaces entre la Coordinación y los directores de ETC. • Incrementar las visitas de seguimiento en las ETC. • Generar un mecanismo que permita dar seguimiento al impacto en la nutrición de los alumnos de ETC con Servicio de Alimentación que no pertenezcan a una zona de CNCH. • Generar un instrumento similar a la carta de liberación que permita solventar los señalamientos realizados por el equipo de nutriólogos itinerantes, el cual opere bajo el mismo principio que el mecanismo que rige la carta de liberación empleado por los enlaces de sector. • Implementación de un software de descarga administrativa con la finalidad de volver más eficiente el proceso de comprobación de uso de recursos a la par de que se disminuye la carga de trabajo existente en el personal de la Coordinación que participa activamente en la red de enlaces de sector.

estrategias que beneficien la formación integral de los alumnos. • El programa ha tenido un impacto positivo en las comunidades y barrios donde se encuentran ubicadas las ETC, debido a que en muchos casos se conseguido una colaboración absoluta por parte de los padres de familia. • En las comunidades indígenas las ETC priorizan la enseñanza de cultura y costumbres nativas en los alumnos, mediante la adaptación del modelo educativo a sus usos y costumbres. • Las capacitaciones se han brindado al 100% del personal docente.	
Debilidades	**Amenazas**
• Falta de documentación que describa determinadas actividades durante la ejecución del proceso de planeación. • Existe personal que cumple una doble función; realizando tareas dentro de la Coordinación y son miembro de la red de enlaces.	• Retrasos de las ministraciones de los recursos federales, lo que representa limitantes económicas para los apoyos y el funcionamiento operativo del Programa. • Beneficiarios afectados respecto al retraso de la entrega de los apoyos. • Limitantes económicas y operativas para la realización de las tareas de seguimiento y monitoreo. • En las escuelas que brindan el Servicio de Alimentación que no se encuentran dentro de las zonas de la CNCH, no existe un protocolo para dar seguimiento al impacto que tiene este apoyo sobre la nutrición de los alumnos. • Los directivos de las ETC que cuentan con Servicio de Alimentación no le dan la suficiente importancia a la nutrición de los alumnos, debido a que éstos se interesan únicamente en el funcionamiento del PETC y no en los aspectos cualitativos del mismo. • La USET no posee un Manual de Procesos propio, por lo tanto el documento elaborado por la Coordinación del PETC no puede ser validado pese a que incluye el grueso de procesos y actividades referentes a la gestión operativa del Programa.

	• Al no existir un proceso de difusión formal, la labor de sensibilizar a la población sobre los beneficios del Programa recae sobre los directivos de ETC; esta situación hace que la participación de los padres de familia en las escuelas de reciente incorporación sea menor que en aquellas otras donde el Programa lleva varios años operando.

Anexo VIII. Recomendaciones del Programa.

a) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El número de personal en grupo de nutriólogos itinerantes sufrió una reducción durante el 2018.	Incrementar el número de nutriólogos considerando la suficiencia presupuestal.	Coordinación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo	Elaboración y apertura de una convocatoria de contratación.	Al inicio del 2018, el grupo de nutriólogos itinerantes contaba con 10 elementos los cuales se redujeron a la mitad, esto significa que la Coordinación puede realizar la contratación de nutriólogos hasta alcanzar un número similar al existente a comienzos del 2018.	Incrementar el número de visitas realizadas en las ETC.	Fichas de observación mensual para el registro y control interno de las visitas.	Alto

	No existe mecanismo para dar seguimiento al impacto del Servicio de Alimentación en ETC fuera de la CNCH	Generación de un mecanismo basado en el empleo de jóvenes estudiantes del área de salud que realicen su servicio social.	Coordinación de Servicio de Alimentación	Elaboración de convenio de acción entre Coordinación local del PETC y DGTI.	Es viable ya que la implementación de personal de apoyo para el grupo de nutriólogos itinerantes bajo el formato de servicio social no implica ningún costo extra a la ejecución del PETC.	Poder realizar un seguimiento real del impacto del Servicio de Alimentación en los alumnos de ETC fuera de la CNCH.	Generación de base de datos con la información recolectada.	Alto
	Durante el proceso de comprobación de recursos entra en actuación la red de enlaces, dicha red está conformada por personal de la Coordinación lo cual en consecuencia provoca que estos individuos tengan una carga de trabajo extra.	Implementación de un software de descarga administrativa que vuelva más eficiente la captación de documentación requerida.	Coordinación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo	Adquisición del software de descarga administrativa.	El personal de la Coordinación está acostumbrado a la adopción de tecnología que facilite el desarrollo de los procesos del PETC.	Reducción en los tiempos de entrega de documentación, mayor control sobre el proceso debido a que se pueden ubicar de manera exacta los documen-	Documentos de control generados por el software.	Alto

						tos faltantes, así como una reducción de carga de trabajo sobre el personal que cumple la función de enlaces de sector.		
Planeación	La red de enlaces de sector no se encuentra documentada.	Documentar la red de enlaces de sector en el Manual de Procesos.	Coordinación local.	Documentación de todos los procesos en los que interviene la red.	Es viable, ya que la red de enlaces de sector es un mecanismo interno sumamente efectivo, documentarlo haría que la tarea de aprendizaje del nuevo personal que se integre a dicha actividad sea más sencilla.	Conocimiento de todo el personal de la Coordinación de las tareas que realiza dicha red.	Creación de organigrama señalando las escuelas asignadas a cada enlace.	Alto
Difusión	No existe un proceso de difusión a nivel estatal.	Diseñar un proceso for-	Coordinación loca.	Retomar lo establecido en las ROP.	Es viable. Permitirá sociali-	Conocimiento de	Creación de carteles digitales	Alto

	mal de difusión a nivel estatal.		zar el contenido del programa permitiendo el acercamiento de los padres de familia a los beneficios que recibirán sus hijos por parte del Programa.	la sociedad en general sobre los beneficios obtenidos por parte del Programa.	que contengan la información referente a la solicitud de apoyo y el contenido de los mismos.	

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa.

Nivel	Objetivo	Indicador	Tipo/ Dimensión/ frecuencia	Método de Cálculo	Medios de verificación	Supuestos
Componente	1. Escuelas atendidas por el PETC que ocupan el centro del quehacer educativo y reciben los apoyos necesarios para cumplir con sus fines a favor de sus alumnos.	Porcentaje de alumnos de educación básica beneficiados por el PETC.	De gestión / eficiencia / anual	(número de escuelas beneficiadas por el PETC/número de escuelas focalizadas para atender por el programa escuelas de tiempo completo)*100	Documentos en resguardo de la Coordinación del PETC documentos en resguardo de la Coordinación del PETC.	Los alumnos de educación básica en el estado beneficiados por el PETC reciben los apoyos necesarios para el desarrollo integral de los alumnos.
Actividad	1.1 Atención a alumnos de educación básica atendidos por el Programa a través de asesorías, capacitaciones, reuniones de información y adquisición de materiales impresos.	Porcentaje de alumnos de educación básica atendidos con acciones del PETC.	De gestión / eficiencia / anual	(número de alumnos de educación básica atendidos con acciones del PETC/número de alumnos considerados para atender por el PETC)*100	Plan de Distribución del recurso bajo el resguardo de la Coordinación del PETC.	Los alumnos optimizan el uso efectivo del tiempo escolar reforzando sus competencias, lectura, y escritura, matemáticas, arte y cultura, recreación y desarrollo físico así como los procesos de la inclusión y convivencia escolar
	1.2 Realización de pago de apoyos económicos al personal directivo, docente e intendentes para la ampliación de la jornada.	Personal docente y de apoyo que reciben su compensación durante el ciclo escolar.	De gestión / eficiencia / anual	(número de docentes y de apoyo que reciben compensación del PETC/número de personal docente y de	ROP vigentes por el PETC, nóminas de apoyos económicos, Plan de Distribución del recurso, oficio de autorización del	Se asegura la ampliación de la propuesta pedagógica en las escuelas que participan en el PETC

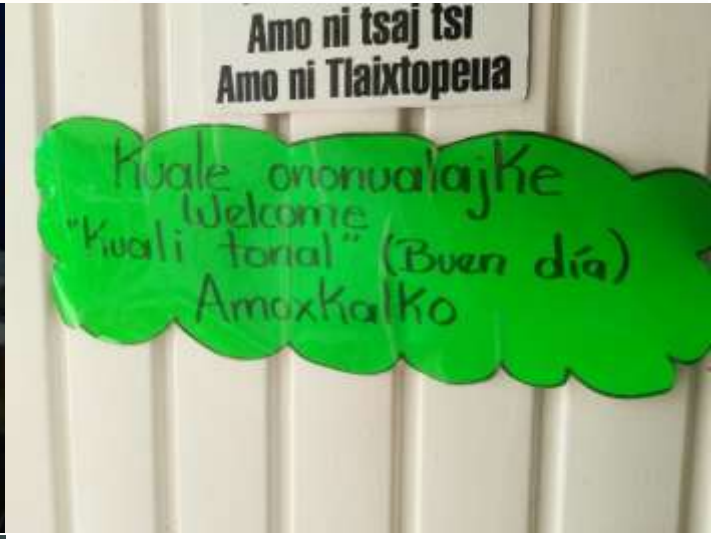
				apoyo programados para atender por el PETC)*100	recurso de la DGDGE.	
	1.3 Realización de pago de apoyos financieros a las escuelas de educación básica para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.	Porcentaje de alumnos de educación básica que reciben apoyo económico para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.	De gestión / eficiencia / anual	(número de ETC que reciben apoyo económico /número de ETC programadas para recibir apoyo económico)*100	Reglas de operación vigentes del PETC, lista de escuelas beneficiadas, plan de distribución del recurso, oficio de autorización del recurso de la DGDGE, expedientes de comprobación del recurso.	Se eficientan las acciones definidas en la ruta de mejora escolar y se fortalece la autonomía de la gestión de las escuelas
	1.4 Realización de pago de apoyos para el Servicio de Alimentación a los alumnos de las escuelas de educación básica de la cruzada contra el hambre.	Porcentaje de alumnos de la CNCH que reciben recurso para el Servicio de Alimentación (PETC).	De gestión / eficiencia / anual	(número de alumnos de educación básica atendidos con acciones del Programa CNCH/número de alumnos considerados para atender por el Programa)*100	Reglas de operación vigentes del PETC, lista de escuelas beneficiadas, Plan de Distribución del recurso, oficio de autorización del recurso de la DGDGE, base de datos del PETC.	Se asegura la ampliación de la propuesta pedagógica en las escuelas que participan en el PETC.

Anexo X. Trabajo de campo realizado.

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
USET	Coordinación Local del Programa Escuelas de Tiempo Completo	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Coordinador Local del Programa Escuelas de Tiempo Completo	Entrevista Semiestructurada	01:37:17 hr	
USET	Coordinación Académica	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Responsable administrativo y contable	Entrevista Semiestructurada	01:00:48 hr	
USET	Coordinación Académica	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Apoyo Administrativo: Trámites administrativos y comprobación de Recursos.	Entrevista Semiestructurada	00:25:55 hr	
USET	Coordinación Académica	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Apoyo Administrativo: Elaboración, Trámite y control de nóminas	Entrevista Semiestructurada	00:12:24 hr	
USET	Coordinación Académica	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Coordinación Académica	Entrevista Semiestructurada	00:50:46 hr	
USET	Coordinación Académica	13/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Apoyo al seguimiento académico	Entrevista Semiestructurada	00:13:30 hr	
USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Responsable de Evaluación e indicadores	Entrevista Semiestructurada	00:41:29 hr	
USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Apoyo al Acompañamiento, Seguimiento, y Evaluación del modelo de escuelas de tiempo completo	Entrevista Semiestructurada	00:07:50 hr	

USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Coordinador Local del Servicio de Alimentación	Entrevista Semiestructurada	33:17 hr
USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Apoyo al seguimiento del Servicio de Alimentación	Entrevista Semiestructurada	00:13:48 hr
USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Nutriólogo Asesor Itinerante	Entrevista Semiestructurada	00:09:27 hr
USET	Coordinación Académica	14/03/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Coordinador Escolar del Servicio de Alimentación	Entrevista Semiestructurada	00:10:30 hr
Telesecundaria Xicohtencatl Axayacatzin	Dirección del plantel	02/05/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Directivo del plantel	Entrevista Semiestructurada	00:41:24 hr
Primaria Indígena Maxixcatzin	Dirección del plantel	02/05/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Directivo del plantel	Entrevista Semiestructurada	00:42:20 hr
Primaria Ignacio Zaragoza	Dirección del plantel	03/05/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Directivo del plantel	Entrevista Semiestructurada	00:19:17 hr
Preescolar Cuauhtémoc	Dirección del plantel	03/05/2019	Arturo Noel Noyola Muñoz	Directivo del plantel	Entrevista Semiestructurada	00:44:00 hr

Evidencia fotográfica; Primaria indígena


Amo ni tsaj tsi
Amo ni Tlaixtopeua
Kuale ononualajke
Welcome
"Kuali tonal" (Buen día)
AmoxKalko

Telesecundaria

Preescolar

Primaria

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de Proceso del Programa de Escuelas de Tiempo Completo.

Instrumento general de recolección de información para el Área Central.

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto).

- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible?, ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?, ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del Programa?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?
- ¿Dichos planes especifican los rubros de gasto y montos por escuela para la operación del Programa?
- ¿Los planes especifican las metas, las acciones y el periodo de ejecución para la operación, seguimiento y evaluación del Programa?
- ¿Los Planes de Inicio y Distribución son utilizados para guiar la operación del Programa?
- ¿El Plan de Inicio y la carta de meta se elaboran a partir de un diagnóstico estatal?
- ¿Quiénes participan en el proceso para elaborar los Planes de Inicio y Distribución?

Difusión del Programa.

- ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del Programa?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el Programa.
- ¿La difusión se transmite en lenguas indígenas, si es necesario?
- ¿Cuál es el medio de difusión por el que se entera del PETC, sus beneficios y requisitos?
- ¿Cuál es el medio por el que se difunde el PETC, sus beneficios y requisitos en las Escuelas de Educación Básica?

Solicitud de Apoyos.

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?
- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- El medio por el cual, se le notifica de los requisitos para participar en el PETC es oportuno y adecuado.
- ¿Cuándo entregó la carta compromiso única?
- ¿Cuándo entregó el Plan de Inicio y Distribución?
- ¿Cuándo formalizó el Convenio Marco de Coordinación (o lineamientos internos de Coordinación)
- ¿Cuándo comunicó a la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) los datos de la cuenta bancaria?
- ¿Cuándo envió la carta de Metas de Escuelas de Tiempo Completo?
- ¿Cuándo Entregó la Base de Datos de las escuelas públicas de educación básica participantes en el PETC?
- ¿Cuál es el medio por el que se entera de los requisitos para participar en el PETC?
- ¿Quién o quiénes suscriben la carta de compromiso única?
- ¿Cuál es el medio por el que se entera de los criterios para la elaboración del Plan de Inicio y Plan de Distribución?

Selección de beneficiarios (o de proyectos).

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del Programa (padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Recibe observaciones a partir de la revisión que realiza la DGDGE de la base de Datos de las escuelas?
- ¿Recibe observaciones para mejorar el Plan de inicio y el Plan de distribución a partir de la revisión que realiza la DGDGE?
- La validación de la Base de Datos de las escuelas públicas de educación básica participantes en el PETC es oportuna
- El tiempo para la revisión, validación y autorización es adecuada
- ¿Cuántas escuelas de las que seleccionó para participar en el PETC fueron beneficiadas?
- ¿Qué tipo de información integra para conocer los beneficiarios que reciben los apoyos del Programa?

- ¿Cuál es el medio por el que le comunican la autorización del Plan de Inicio y del Plan de distribución?

Producción de bienes y/o servicios.

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿El Programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado éste mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Los tipos de apoyo que entrega el Programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?
- ¿Conoce los apoyos que entrega el Programa?
- ¿Los apoyos técnicos que ofrece el Programa son suficientes?
- ¿Los apoyos financieros que ofrece el Programa son adecuados para el desarrollo de las acciones?
- ¿Los materiales de apoyo son suficientes y pertinentes para el desarrollo e implementación del PETC?
- ¿Considera que el PETC debería entregar otro tipo de apoyo? Especifique

Distribución de apoyos.

- ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa?

Entrega de apoyos.

- ¿El Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿éste documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?
- ¿Quién le informa a la Coordinación Local del PETC que el recurso ya fue transferido al Coordinador?
- ¿Conoce el mecanismo empleado para realizar la asignación presupuestal a las entidades apoyadas?
- Ofrece apoyo técnico a todas las escuelas beneficiadas

- Recibe materiales educativos y técnicos del PETC
- Tiempo en que se transfirieron los recursos financieros a la Tesorería Estatal, tiempo en que recibió de la Tesorería Estatal el apoyo financiero del Programa, tiempo en que el apoyo financiero llegó a las escuelas beneficiadas
- ¿Quién administra la cuenta a la que llegaron los recursos del PETC?
- Describa brevemente el mecanismo y/o criterios para asignar el apoyo financiero a las escuelas.
- ¿Cuántas veces da asesoría y acompañamiento técnico y operativo en un ciclo escolar?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

- En la Entidad Federativa, ¿se cuenta con una herramienta para conocer el progreso o avance del PETC?
- ¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
- En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿Ha recibido observaciones de parte del PETC por inconsistencia u omisiones en los reportes de avances?
- ¿Reintegró recurso a la DGDGE?
- ¿Cuántos informes entregó al año?
- ¿Mencione en orden de prioridad las acciones en que las escuelas destinaron los recursos transferidos?

Contraloría Social y satisfacción del usuario.

- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el Programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del Programa?
- ¿Identifica mejoras en la normatividad del PETC a partir de la información de quejas y denuncias de los beneficiarios?
- ¿Identifica mejoras en la operación del PETC a partir de la información de quejas y denuncias de los beneficiarios?

Carta de consentimiento.

IEXE Universidad

IEXE Universidad

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC)

Estimado (a) señor/señora:

Introducción y objetivo

IEXE Universidad está realizando la evaluación de procesos al **Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC)** contratada por el Gobierno del Estado de Tlaxcala. El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Escuelas de Tiempo Completo para el ejercicio 2018 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Este departamento fue seleccionado al observar que tiene funciones que contribuyen a la operación del Programa y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de los procesos del Programa como por ejemplo la forma en la que se realiza la planeación y cuestiones generales acerca de la operación del Programa como por ejemplo la solicitud de recursos o la elaboración de expedientes. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora. Lo entrevistaremos en las oficinas de la USET en un horario de 09:00 a 18:00 horas.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación? _____.

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Blvd. Esteban de Antuñano # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72160. • 01 800-286-84-64 - (222) 409-05-87

IEXE Universidad

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página de la Secretaría de Planeación y Finanzas, sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Arturo Noel Noyola Muñoz, al teléfono 2222111342 o la siguiente dirección de correo electrónico noyola.arturo@iexe.edu.mx.

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

IEXE Universidad

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC).

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante _____ Fecha _____

Firma

_____

Nombre del Entrevistador
Arturo Noel Noyola Muñoz _____ Fecha _____

Firma

_____

Nombre del Testigo _____ Fecha _____

Firma

_____

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

Nombre de la instancia evaluadora:	IEXE Universidad
Nombre del coordinador de la evaluación:	Arturo Noel Noyola Muñoz
Nombres de los principales colaboradores:	Gabriel Roberto Fuentes Castillo Isaí André Almanza Rojas
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	C.P. Martha Aguilar Torrentera
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación:	$223,300.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento:	Recursos Estatales

Referencias Bibliográficas

Breu, F., Guggenbichler, S., & Wollmann, J. (2008). La Investigación Cualitativa. Vasa, I, 29. Recuperado de http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf

CEMABE. 2013. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial.

Cortés, F., Escobar, A., & Gonzáles, M. (2008). Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales. México: Colegio de México

De la Federación, D. O. (2011). Acuerdo número 610 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo. Lunes 19 de diciembre.

Secretaría de Educación Pública. (2007). Programa sectorial de educación 2007-2012.

Silveyra, M., Yáñez, M., & Bedoya, J. (2018). ¿Qué impacto?

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Paidós.

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Programa de Escuelas de Tiempo Completo

IEXE Universidad

TLAXCALA
CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO 2017-2021