



GOBIERNO DE
SOLUCIONES



Secretaría de Planeación y Finanzas

Unidad de Evaluación de Resultados

Evaluación del desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión para los recursos federales
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal, 2013.

Resumen Ejecutivo
30 de junio de 2014

Marco Normativo

La presente evaluación se realizó en el marco de los preceptos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 134); la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento (Art. 110); el Reglamento de la misma (Art. 303); la Ley de Coordinación Fiscal (Art. 49); la Ley General de Contabilidad Gubernamental (Art. 54, 61, penúltimo párrafo, 64 y 79), y la Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro (Art. 61).

El Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro creó la Unidad de Evaluación de Resultados, órgano desconcentrado de la Secretaría de Planeación y Finanzas, con autonomía técnica y de gestión. Dentro de sus funciones se encuentra la de realizar evaluaciones por sí misma o través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que cumplan los requisitos de independencia, imparcialidad y transparencia.

Funciones

La Ley de Coordinación Fiscal establece (Art. 26) que “Con cargo a las aportaciones del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal que les correspondan, los Estados y el Distrito Federal recibirán los recursos económicos complementarios que les apoyen para ejercer las atribuciones que de manera exclusiva se les asignan, respectivamente, en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación”.

El Artículo 13 de la Ley General de Educación señala que “corresponde de manera exclusiva a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias”, entre otras, la siguiente atribución: “I.- Prestar los servicios de educación inicial, básica incluyendo la indígena, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros”.

En cumplimiento al Artículo Tercero del Decreto que crea la Unidad de Evaluación de Resultados se informa lo siguiente:

a) Datos generales del evaluador externo: Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora

b) Unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Unidad de Evaluación de Resultados (UER)

c) Forma de contratación del evaluador externo: Convenio de colaboración

d) Tipo de evaluación contratada: Evaluación del desempeño de la aplicación de recursos federales con base en indicadores estratégicos y de gestión (ED-IEG)

e) Base de datos generada con la información de gabinete y campo: La información está resguardada por la UER

En cumplimiento al Artículo Tercero del Decreto que crea la Unidad de Evaluación de Resultados se informa lo siguiente:

f) Instrumentos de recolección de información: Guía para la evaluación del desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión para los recursos federales 2013.

g) **Nota metodológica:** Esta es una evaluación de tipo cualitativo, se realiza a través de un trabajo de gabinete y se elabora a partir de la información (evidencias documentales) que proporcionaron los servidores públicos designados por la Unidad de Servicios para la Educación Básica del Estado de Querétaro (USEBEQ) como responsables de coordinar los trabajos que se deriven de este proceso de evaluación con el resto de las áreas involucradas con la aplicación de los recursos federales, Asimismo, se realizaron reuniones con personal de la UER y la entidad responsable, para dar a conocer los alcances de la evaluación así como los criterios; revisar la documentación existente; plantear y aclarar dudas y comunicar los resultados preliminares de la evaluación. A partir del análisis de la información documental, los objetivos de evaluación son atendidos con una organización en cuatro grandes temas: 1) Resultados finales; 2) Cobertura poblacional; 3) Presupuesto invertido y, 4) Aspectos susceptibles de mejora. Éstos constituyen los temas de evaluación.

h) **Resumen ejecutivo:** Se presenta en este documento.

i) **Costo total del Convenio de Colaboración:** \$1,500,000.00 (Un millón quinientos mil pesos 00/100 M.N.).

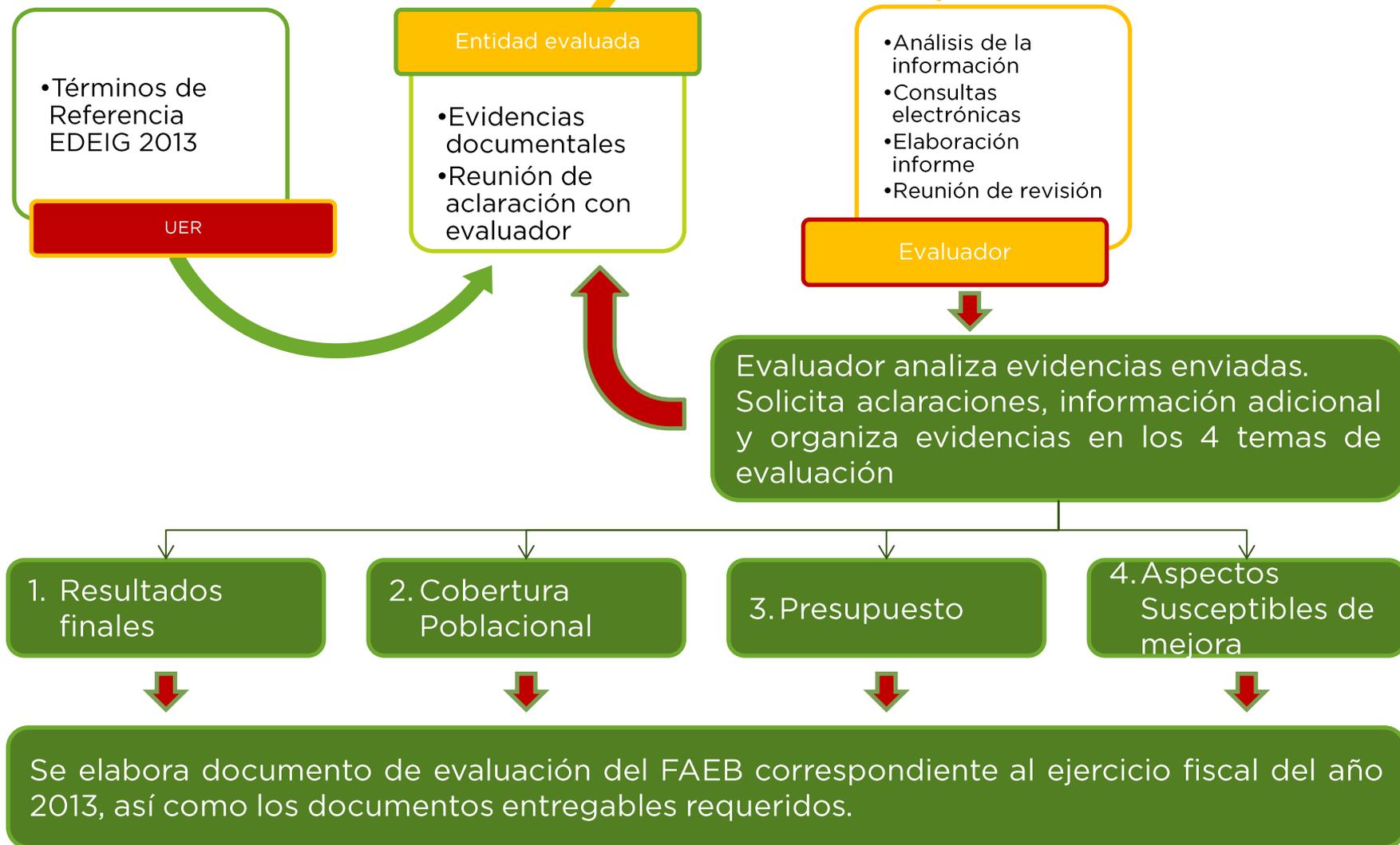
Objetivo General:

Contar con una valoración del desempeño de los recursos públicos federales en el estado de Querétaro para el periodo 2013

Objetivos Específicos:

1. Identificar la orientación estratégica de los recursos federales evaluados.
2. Conocer los resultados obtenidos a través de indicadores estratégicos y de gestión así como el análisis de los indicadores de propósito de los programas presupuestarios que son financiados con el recurso federal.
3. Analizar la identificación de la población potencial, objetivo y atendida, su cuantificación y la evolución de su cobertura.
4. Analizar el presupuesto autorizado, modificado y ejercido de los recursos federales.
5. Identificar la atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de recomendaciones de evaluaciones anteriores y los avances obtenidos en su implementación.

Nota Metodológica



Recomendaciones generales para el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal.

1. El estado debe fortalecer y adecuar sus sistemas de información para la generación de indicadores de educación que atiendan de forma integral los tres tipos de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) que se manejan: MIR Federal del FAEB (MIR-F), MIR Estatal del FAEB (MIR-Q) y MIR de los programas presupuestarios (MIR-PPQ).
2. Es fundamental la determinación del objetivo o finalidad que el estado espera del FAEB, y su relación con los resultados que en materia de educación desea alcanzar.
3. Hacer explícita la relación que existe entre las tres matrices de indicadores y plantear la revisión de la lógica vertical de la MIR Federal ante la Secretaría de Educación Pública, federal.
4. Llevar a cabo una construcción retrospectiva tanto de los indicadores federales como estatales de 2013 del FAEB, en función de la disponibilidad de información, que permita una valoración de las tendencias esperadas respecto a medir el desempeño del Fondo con base en dichos indicadores.
5. Retomar los planteamientos de evaluaciones anteriores sobre la definición de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, y fortalecer los sistemas de información para generar la información correspondiente.
6. Desarrollar e implementar procedimientos para la programación y presupuestación de recursos en materia de educación, considerando la alineación de todas las fuentes de financiamiento para el logro de los objetivos educativos, así como para evitar duplicidades en la operación de los programas.
7. Revisar los Aspectos Susceptibles de Mejora de las diferentes evaluaciones que se han realizado al FAEB con la finalidad de identificar las que continúan vigentes; de igual forma considerar las que hayan manifestado los órganos superiores de fiscalización y elaborar el programa de trabajo para su desarrollo e instrumentación.

Resultados finales

Hallazgos

1. El Fondo cuenta con una vinculación programática clara, congruente y pertinente entre los ordenamientos de planeación federal y estatal.
2. No se contó con evidencia documental oficial que explique de manera clara y explícita los objetivos del Fondo; sin embargo, se tiene que la LCF establece que “Con cargo a las aportaciones del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal que les correspondan, los Estados y el Distrito Federal recibirán los recursos económicos complementarios que les apoyen para ejercer las atribuciones que de manera exclusiva se les asignan, respectivamente, en los artículos 13 y 16 de la Ley General de Educación”.
3. A tres años de haberse iniciado el proceso de evaluación del Fondo, se encontró que en el estado actualmente se manejan tres tipos de matrices de indicadores para resultados: la federal (MIR-F) y la estatal (MIR-Q) específicas del Fondo y las correspondientes a los programas presupuestarios estatales (MIR-PPQ) que reciben recursos del Fondo; estos hechos constituyen una de las fortalezas que deberá consolidarse en el mediano plazo y es resultado de la visión de planeación que el estado ha implementado en el marco del Sistema de Evaluación de Resultados.

Conclusiones

1. Del análisis de las lógicas internas de la MIR's se concluye que su relación es de complementariedad. El área de oportunidad radica en la construcción de la alineación que existe entre estos tres enfoques. La integración de los tres tipos de indicadores constituye una base absoluta para la evaluación integral, no sólo del FAEB, sino de la propia política de educación en el estado.
2. El cumplimiento de metas registrado durante 2013 en relación con los indicadores de la MIR-F son satisfactorios; esto significa que el desempeño del Fondo es considerado como adecuado. De igual forma se comprobó que tanto los indicadores federales como los estatales del Fondo cuentan con información de las fichas técnicas; esta condición permitió concluir que dichos indicadores cumplen con los criterios CREMA-A que la normatividad establece como obligatorios.

Resultados finales: Valoración de indicadores estratégicos y de gestión federales

Durante el periodo 2009-2013 se identificaron dos conjuntos de indicadores para el FAEB; los vigentes de 2009 a 2012 (tres indicadores) y los que iniciaron su medición en 2013 (siete indicadores). De la revisión a los métodos de cálculo de dichos indicadores, se observó que no son comparables; esta condición limita la valoración longitudinal del cumplimiento de las metas previstas para el FAEB para todo el periodo de referencia; por ello, el análisis se presenta por separado para los dos grupos de indicadores (Cuadros 1 y 2).

Cuadro 1

Estado de Querétaro

Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal

Evolución de indicadores estratégicos, 2009-2012

Nombre del indicador	Año reportado	Meta	Logro 4° trimestre	Porcentaje de cumplimiento
Índice de cobertura de educación básica	2009*	109.90	SD*	SD*
	2010	113.40	113.40	100.0%
	2011	116.10	116.10	100.0%
	2012	118.70	118.70	100.0%
Índice de variación de Logro educativo	2009*	75.50	SD*	SD*
	2010	4.34	4.34	100.0%
	2011	0.23	0.23	100.0%
	2012	2.56	2.56	100.0%
Tasa de terminación de educación básica	2009*	2.87	SD*	SD*
	2010	80.20	80.20	100.0%
	2011	78.50	78.50	100.0%
	2012	78.30	78.30	100.0%

Indicadores 2009-2012

Se registraron valores de 100% de cumplimiento de las metas en los últimos tres años, que muestran un desempeño muy adecuado, con excepción de 2009 que no se dispone de información. Una condición que resalta, para los tres indicadores, es el hecho que dichos cumplimientos sean exactamente del mismo tamaño que las metas establecidas.

La valoración de los indicadores federales del Fondo, desde la perspectiva de cumplimiento de la normatividad correspondiente,¹ muestra que los tres indicadores cumplen favorablemente con los criterios establecidos de claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aportación marginal.

Fuente: Construcción a partir de los reportes del cuarto trimestre de los indicadores del FAEB, proporcionados por la USEBEQ

*Para 2009, se utiliza el reporte disponible del segundo trimestre.

SD*: Sin datos reportados para el 2009

¹ Consejo Nacional de Armonización Contable, *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico*. DOF del 10 de mayo de 2013

Resultados finales: Valoración de indicadores estratégicos y de gestión Federales. 2013

Cuadro 2
Estado de Querétaro
Ramo 33: Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
Cumplimiento de metas de indicadores estratégicos y gestión federales, 2013

No.	Nombre del indicador	Tipo	Meta	Logro 4° trimestre	Porcentaje de cumplimiento
Indicador de Fin					
1	Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de español	Estratégico	75.65	74.19	98.07%
2	Porcentaje de alumnos de primaria y secundaria con logro académico al menos elemental en la prueba ENLACE de matemáticas	Estratégico	71.95	71.39	99.22%
Indicador de Propósito					
3	Eficiencia terminal en educación primaria y secundaria (escuelas apoyadas por FAEB)	Estratégico	88.3	89.14	100.95%
Indicador de Componente					
4	Índice de cobertura de la educación básica en escuelas apoyadas por FAEB	Estratégico	92.1	92.2	100.11%
Indicador de Actividades					
5	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación preescolar	Gestión	12.67	12.78	100.87%
6	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación primaria	Gestión	30.25	35.13	116.13%
7	Porcentaje de recursos del FAEB destinados a educación secundaria	Gestión	30	33.21	110.70%

El desempeño ha sido favorable; cinco indicadores sobrepasaron el 100% de su meta.

Los siete indicadores cumplen de manera favorablemente con los aspectos de: claridad, relevancia, economía, monitoreaable, adecuado y aportación marginal. Se ubica como un área de oportunidad el hacer explícitos los medios de verificación de los indicadores relacionados con los niveles de Fin y de Actividades

Resultados finales: Valoración de indicadores estratégicos y de gestión estatales

Cuadro 3
Estado de Querétaro
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
Logro de indicadores estatales de la MIR-Q, 2013

Nivel del Ind.	Resumen de resultados obtenidos en los indicadores
<i>Indicadores de Propósito</i>	El 98.7% del personal docente, directivo y administrativo de educación básica federalizada recibe sus salarios de las aportaciones federales del FAEB. Además, el financiamiento del FAEB para los diez programas presupuestarios (PP-Q) que el estado implementa en materia de educación oscila entre un 9.4% y un 98.8%.
<i>Indicadores a nivel de Componentes</i>	Educación preescolar federalizada El porcentaje del personal que es financiado con recursos del FAEB es del orden del 98.3% y recibió, en 2013, una participación del 12.3% de los recursos del Fondo.
	Educación primaria federalizada El porcentaje del personal financiado es del orden del 97.8%, con una participación del 29.6%.
	Educación secundaria federalizada Prácticamente la totalidad del personal es financiado con el FAEB (99.9%), con una participación del 29.4%.
	Educación especial federalizada Prácticamente la totalidad del personal es financiado con el FAEB (99.3%), sólo se registra una participación de recursos del Fondo en un 2.4%.
	Educación física federalizada El 99.6% del personal es financiado con recursos del Fondo; sin embargo no se contó con información sobre el porcentaje de recursos estatales del FAEB que se invierten en este servicio, al reportarse este indicador en 0%.
<i>Indicadores a nivel Actividades</i>	Muestran que el costo promedio de los servicios de educación secundaria son los que registran el mayor nivel con un valor del orden de 239.1 mil pesos anuales por persona; le sigue los servicios de educación primaria con un valor de 205.5 mil pesos anuales por persona; para la educación preescolar el costo promedio es de 197.7 mil pesos anuales por persona; para la educación especial es del orden de 117.3 mil pesos anuales por persona y para el servicio de educación física no se contó con información.

La MIR-Q contiene un total de 26 indicadores que se clasifican, según el nivel de objetivo que miden, en: 11 indicadores para el nivel de Propósito; 10 para el nivel de Componente y, 5 para el nivel de Actividades. Se observa que, congruente con el enfoque operativo de la MIR-Q, todos los indicadores pueden ser clasificados bajo la categoría de “indicador de gestión”.

En relación con la valoración de los indicadores de la MIR-Q, sobre el cumplimiento de los criterios establecidos, se encontró que los 26 indicadores cumplen favorablemente con los aspectos de: claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aportación marginal

Cobertura poblacional

Hallazgos y conclusiones

1. Se identifican esfuerzos para la construcción de definiciones de dos de las tres posibles poblaciones beneficiarias del Fondo: docentes, alumnos y escuelas; sin embargo, el trabajo mayor está en la delimitación de la población de escuelas que reciben recursos.
2. La descripción de la población potencial que se ha analizado para las dos poblaciones (docentes y alumnos), muestra que son definiciones propias para las necesidades de la población; sin embargo se debe trabajar en la metodología para su cuantificación, así como en identificar la repercusión en los indicadores con los que está asociada dicha información, como es el caso de los costos promedio por personal de educación financiado con el Fondo.
3. La definición para la población objetivo se debe analizar tanto para la población de niños y jóvenes, como para los docentes. Si bien la población objetivo de los docentes es más clara, tampoco se cuenta con una cuantificación congruente y consistente de la misma.
4. En cuanto a la población atendida, para ambas poblaciones (docentes y alumnos) de acuerdo con las definiciones del estado, falta determinar el procedimiento para una cuantificación clara y precisa.

Cobertura poblacional

Descripción de la población potencial, objetivo y atendida: docentes.

La definición de la población beneficiaria del FAEB en sus diferentes modalidades² (potencial, objetivo y atendida) está en relación directa con el objetivo que se precise para dicho Fondo. Infiriendo que la finalidad del Fondo es: “complementar la disponibilidad presupuestal para la prestación de los servicios de educación inicial, básica, incluyendo la indígena, especial, así como la normal, y demás para la formación de maestros”, la población que recibe los beneficios del FAEB en el estado serían los docentes. De hecho, es importante resaltar que el estado menciona que “los recursos del FAEB son destinados mayoritariamente a la prestación del servicio de educación básica para la población entre 3 y 15 años de edad, mediante el trabajo que realizan los docentes en las escuelas públicas federalizadas”. En consecuencia, estos planteamientos son congruentes con la finalidad propuesta para el Fondo.

Cuadro 4
Estado de Querétaro

Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
Población atendida de docentes al inicio del ciclo escolar. 2008 a 2013

Nivel	Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011	Ciclo escolar 2011-2012	Ciclo escolar 2012-2013	Variación 2008 a 2013
Preescolar	1,999	2,035	2,074	2,100	2,134	6.8%
Primaria	6,373	6,459	6,518	6,566	6,628	4.0%
Secundaria	3,337	3,372	3,429	3,557	3,707	11.1%
Total	11,709	11,866	12,021	12,223	12,469	6.5%

Fuente: Construcción propia a partir de los datos del tríptico de inicio de ciclo escolar de USEBEQ.

Descripción de la población atendida de docentes.

En cinco años el crecimiento global ha sido del orden del 6.5%. Por nivel educativo, el mayor incremento se registra en secundaria, con un 11.1%. En este contexto, es conveniente saber si este crecimiento es resultado de la autorización de plazas federales y si éstas son financiadas con las aportaciones del Fondo; en todo caso, deberá hacerse explícita la fuente de financiamiento.

² Coneval. Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados. Consultados en http://web.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/Normatividad/Terminos_de_Referencia_vigentes.aspx, el 23 de mayo de 2014. Se entenderá por **población potencial** a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención. Se entenderá por **población objetivo** a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad. Se entenderá por **población atendida** a la población beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.

Cobertura poblacional

Descripción de la población de niños y adolescentes de 3 a 15 años de edad.

En 2013 la cobertura de la población potencial de niños y adolescentes de 3 a 15 años de edad fue del orden de 111.1%; esto es resultado de que en el nivel de primaria la cobertura alcanzó un 127.8% de la población existente (Cuadro 5). El resultado excede el 100% porque las proyecciones de población están desfasadas resultando mayor el número de alumnos inscritos que los contemplados en la proyección.

De igual forma, es relevante explicar si los grupos de edad de las poblaciones referidas en el numerador y denominador, son comparables.

No se contó con información para determinar la cobertura de la población objetivo de niños y adolescentes de 3 a 15 años de edad.

Cuadro 5
Estado de Querétaro
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
Cobertura de la población potencial, 2013

Nivel	Matrícula	Población*	% Cobertura
Preescolar	85,698	95,018	90.2
Primaria	253,894	198,657	127.8
Secundaria	107,321	108,536	98.9
Total	446,913	402,211	111.1

*Proyección de población a mitad de año; CONAPO 2007

Fuente: Construcción propia a partir de los datos del tríptico de inicio de ciclo escolar de USEBEQ.

Presupuesto

Hallazgos y Conclusiones

1. Los incrementos observados se derivan del ajuste anual que se realiza con base en la inflación nacional, por lo que el estado realmente no cuenta con mayores recursos federales para la programación de acciones relacionadas con la mejora de la calidad o la ampliación de la cobertura.
2. Entre 2012 y 2013 el incremento en los recursos federales que se transfieren al estado para la operación de los programas presupuestarios si han tenido un incremento importante, y en consecuencia tienen una mayor representación en el presupuesto total que el estado destina a la educación.
3. Históricamente los recursos del FAEB están dirigidos prioritariamente al pago de servicios personales, tal vez, como una consecuencia natural de la descentralización de los servicios educativos a las entidades federativas, limitando la posibilidad de realizar inversión física y obra pública; en consecuencia, es con los recursos de otros programas presupuestarios que se apoya la inversión en estos capítulos de gasto.
4. Esto significa que, en el mediano plazo, la tendencia en la asignación de recursos no cambiará; de ahí la importancia de revisar que los recursos se ejerzan en su totalidad.

Presupuesto

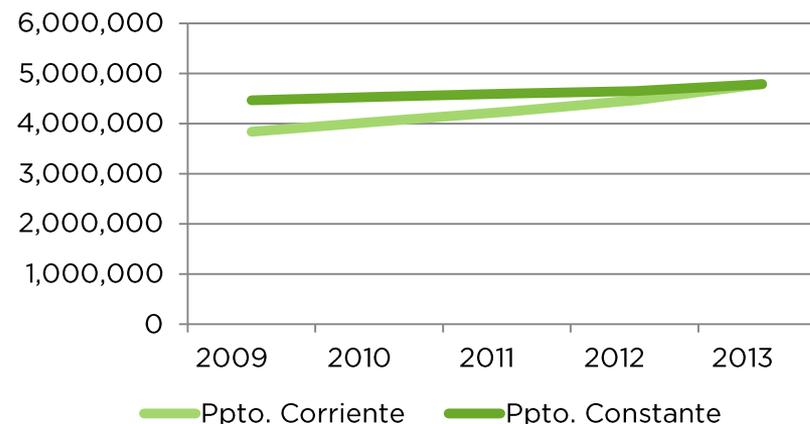
Con base en la información presentada es posible afirmar que el FAEB en el estado cuenta con información presupuestal completa sobre el historial del presupuesto autorizado, modificado y ejercido de los años 2009 a 2013³; (Cuadro 6). Puede observarse que todas las modificaciones al presupuesto fueron positivas; es decir, se reflejaron como incrementos presupuestales al presupuesto autorizado.

Cuadro 6
Estado de Querétaro
Fondo de Aportaciones para la Educación
Básica y Normal
Evolución del presupuesto autorizado,
modificado y ejercido
2009-2013 (Miles de pesos)

Año	Autorizado	Modificaci n	Ejercido
2009	3,566,113.00	272,561.00	3,838,674.00
2010	3,762,249.00	276,757.00	4,039,006.00
2011	3,975,742.00	258,636.00	4,234,378.00
2012	4,207,844.00	254,873.00	4,462,717.00
2013	4,451,445.00	337,308.00	4,788,753.00

Fuente: Construcción a partir del documento entregado por la USEBEQ. Presupuesto autorizado FAEB

Gráfica 1
Estado de Querétaro
Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal
Evolución del presupuesto corriente y constante a precios de
2013
2009-2013 (Miles de pesos)



Fuente: Construcción a partir del documento entregado por la USEBEQ. Presupuesto FAEB

Se observa que al ajustar con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), el presupuesto ejercido prácticamente no ha registrado incrementos importantes en los últimos cinco años. El mayor cambio se registra de 2012 a 2013.

³ USEBEQ. Historial del presupuesto autorizado, modificado y ejercido de los años 2009 al 2013

Presupuesto

Consideraciones sobre el presupuesto

El presupuesto ejercido en educación básica en 2013, fue del orden de 5,815.9 millones de pesos, considerando todas las fuentes de financiamiento (Cuadro 7).

De este recurso, el 93.7% correspondió al gasto de pago de nómina del personal de educación; cerca del 3.6% se aplicó en el capítulo de servicios generales y menos del 1% se dedicó a inversión física y obra pública. Sin duda, esta distribución también confirma que los recursos presupuestales disponibles se orientan fundamentalmente a la operación de los servicios educativos y que la inversión presupuestal para mejora de la infraestructura educativa continúa siendo una asignatura pendiente.

Cuadro 7
Estado de Querétaro
Presupuesto ejercido en educación básica por capítulo de gasto
según fuente de financiamiento, 2013

Capítulo de gasto	FAEB	Programas federales	Programas estatales	Subtotal	% del Total
Servicios personales	4,697,888,581	280,231,740	472,491,267	5,450,611,588	93.72
Materiales y suministros	10,458,590	16,782,353	15,144,005	42,384,948	0.73
Servicios generales	70,912,449	9,332,873	127,232,254	207,477,576	3.57
Ayudas sociales	2,726,646	59,617,369	15,666,649	78,010,664	1.34
Inversión física	6,716,819	12,312,723	1,471,138	20,500,680	0.35
Obra pública	50,260	14,094,215	2,727,314	16,871,789	0.29
Total	4,788,753,345	392,371,272	634,732,627	5,815,857,244	100.00

Fuente: Construcción a partir del documento entregado por la USEBEQ. Ejercicio presupuestal 2012 y 2013 del FAEB

Aspectos susceptibles de mejora (ASM)

Hallazgos y Conclusiones

Para la evaluación 2013 no se entregó un documento que se denomine “Programa de Trabajo de los ASM del FAEB”; sin embargo, la información proporcionada por el estado muestra las evidencias de tener un adecuado manejo del tema, reflejando que el proceso de implementación está en su etapa primaria: a menos de un año de haberse iniciado, los logros obtenidos en la sistematización son evidentes.

En el proceso de aprendizaje sobre cómo mejorar la operación del FAEB con base en las recomendaciones de las evaluaciones externas, es fundamental una adecuada coordinación entre todos los actores responsables del Fondo para comprender tanto la utilidad de los ASM como el que su implementación es la mejor estrategia para mejorar el desempeño del Fondo.