

**Servicio de Evaluación Externa Local de
los Procesos del Programa de la Reforma
Educativa con la Clave Presupuestal U082
Ciclo 2015-2016**

DOCUMENTO III INFORME FINAL

Alejandra Álvarez Torres

Azeneth Irazú Franco Bravo



RESUMEN EJECUTIVO

Se presentan los resultados correspondientes a la evaluación externa de los procesos correspondientes al Programa de la Reforma Educativa (PRE), durante el ciclo 2015-2016. En el reporte se podrá encontrar los hallazgos obtenidos a partir de un análisis sistemático de la gestión operativa del programa, esto comprende:

El análisis de los procesos establecidos a partir del marco normativo y reglamentario que encuadra al programa, la visión de sus actores y la orientación de las acciones para el alcance de los objetivos; adicionalmente, se establece un estudio cuantitativo sobre una muestra de escuelas beneficiarias del PRE, cuya pretensión es determinar el grado de implantación de los procesos y su incidencia con las prioridades básicas de educación; en específico: mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas; normalidad mínima de operación Escolar; disminución del rezago y abandono escolar, y desarrollo de una buena convivencia escolar.

En el estudio, se incluye una revisión de los procesos a partir de los recursos, la infraestructura, la información y la coordinación entre figuras para la determinación de puntos críticos de control en las fases principales de cada proceso. Se detalla también el análisis a las funciones y roles que juegan sus actores, a partir de la recuperación de vivencias y opiniones tanto de la autoridad educativa local, la supervisión escolar, los directores, docentes, padres de familia y alumnos.

Se reportan los resultados del estudio cuantitativo aplicado a una muestra de 249 planteles beneficiarios en el Estado de Guanajuato.

Finalmente, se concluye con la integración de los indicadores para la medición de la efectividad del programa. La integración se efectuó con base en el estudio cuantitativo y en el análisis de los históricos y registros de información de la autoridad educativa local. En general, los indicadores presentan un comportamiento positivo y permiten establecer que el programa da cumplimiento a estas mediciones.

En los resultados del reporte y tomando como base los objetivos del PRE, se puede asumir que el programa cumple con la condición de mejorar la infraestructura física y el equipamiento escolar, lo que resulta altamente satisfactorio para los beneficiarios, que aprecian de forma rápida y contundente los cambios efectuados en los planteles educativos y los perciben como favorables. Respecto a la gestión operativa, resulta preponderante el papel del asesor en el acompañamiento, sobre todo inicial, para la implementación del programa; pero requiere una delimitación con respecto a la asesoría que brinda la supervisión escolar, éste último, uno de los procesos que requieren mayor fortaleza.

Dentro de las conclusiones del estudio, se indican las áreas menos fortalecidas del PRE y se sugieren recomendaciones para su desarrollo. Además se puede observar, que existen aspectos intangibles que el PRE está contribuyendo a desarrollar y que debieran consolidarse en una práctica sistemática y orientada.



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO	5
TEMA I. Descripción y análisis de los procesos y programas.....	12
1.1. Correspondencia con el marco normativo	12
1.2. Mapeo de procesos	17
1.3. Determinación de los puntos de control	18
TEMA II. HALLAZGOS Y RESULTADOS	19
2.1. Resultados a partir del estudio cualitativo.....	19
2.2. Resultados a partir del estudio cuantitativo	20
2.3. Integración de los indicadores de medición	22
Tema III. Recomendaciones y conclusiones	25
Anexo I. Indicadores de Desempeño del Programa	27
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	29
Anexo III. Matriz FODA	30
Anexo IV. Recomendaciones.....	31
Anexo V. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	34
Anexo VI. Ficha técnica de identificación	41
REFERENCIAS	43



INTRODUCCIÓN

La educación es una de las materias a cargo de Gobierno en pro del bienestar social. La política pública como instrumento de intervención para alcanzar condiciones de equidad e inclusión en la sociedad, ha orientado parte de sus esfuerzos a promover acciones que eliminen o aminoren el rezago educativo.

Las necesidades de primer piso de los planteles educativos cobran prioridad en la agenda educativa nacional y de no ser resueltas, podrían convertirse en una restricción para el crecimiento y desarrollo en la educación.

En el marco de la Reforma Constitucional en materia de educación, emergen programas a nivel nacional para resarcir las carencias educativas, inicialmente en materia de infraestructura y equipamiento, pero cuya pretensión es incidir en los problemas educativos más álgidos de la nación. La evaluación de la efectividad de estos programas se vuelve un asunto prioritario, pues no sólo se analiza el empleo eficiente del recurso público, sino la pertinencia y eficacia de las acciones emprendidas en función de un impacto global, sistémico e integral en el ámbito de la educación y lo social.

Es necesario entonces, medir la eficacia de las políticas públicas en función de los resultados alcanzados y de los recursos invertidos.

El 18 de agosto de 2014, con motivo del inicio del ciclo escolar 2014-2015, el Presidente Enrique Peña Nieto anunció la puesta en marcha del Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, una de las acciones más importantes del Gobierno Federal que se derivó de la presentación de los resultados definitivos del CEMABE. Se anunció que el programa daría inicio a partir del ciclo 2014-2015, en el mes de septiembre, con un presupuesto de \$7,349,579,415.81 (Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Respuesta a solicitud de información, 6 marzo 2015 citado en Instituto Mexicano para la Competitividad 2015:1).

La selección de las escuelas participantes en el programa fue a partir del Índice de Carencias Educativas (ICE), que se compone por la medición de las siguientes variables:



- a) Tipo de construcción del inmueble.
- b) Material del inmueble.
- c) Disponibilidad de agua.
- d) Disponibilidad de baño, letrina u hoyo negro.
- e) Equipamiento básico de aula.

El PEC parte de dos supuestos fundamentales: i) la clave para elevar la calidad del servicio educativo está en la organización interna de la escuela y en su habilidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que todos sus estudiantes aprendan, y ii) cada comunidad escolar (especialmente los docentes y padres de familia) tiene la capacidad de identificar con responsabilidad sus necesidades, desafíos y metas realizables, pero requiere de apoyo y confianza por parte de las autoridades administrativas. (Álvarez 2003:3)

El PEC responde a lo que encuadra el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 que estipula en la Meta Nacional III México con Educación de Calidad, los siguientes objetivos (Diario Oficial de la Federación 2014):

Objetivos

- 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad"
- 3.2 Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo",

Estrategias

- 3.1.2 Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos"
- 3.1.5. Disminuir el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal en cada nivel educativo y aumentar las tasas de transición entre un nivel y otro
- 3.2.1 Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población

Líneas de acción relativas a:

- Promover la mejora de la infraestructura de los planteles educativos más rezagados;
- Implementar un programa de alerta temprana para identificar a los niños y jóvenes en riesgo de desertar;
- Establecer programas remediales de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso que presenten carencias académicas y que fortalezcan el desarrollo de hábitos de estudio entre los estudiantes
- Definir, alentar y promover las prácticas inclusivas en la escuela y en el aula



- Impulsar el desarrollo de los servicios educativos destinados a la población en riesgo de exclusión

Una primera intención del programa consistió en el abatimiento de restricciones para la mejora del aprendizaje de estudiantes implícitos en el propio direccionamiento del plantel educativo y condiciones socioeconómicas, que implican situaciones de pobreza en el contexto familiar y que incrementan, no sólo el rezago educativo, sino también el social.

En una segunda intención, se centra en la organización escolar y social para la valoración e integración de aprendizajes significativos, lo que redundará en el tratamiento de enfoques pedagógicos y contenidos curriculares que en muchas ocasiones, en virtud de estandarizarse, observan poca relevancia para el contexto local.

Para llegar a esta segunda intención, es necesario, primero solventar las necesidades básicas y de infraestructura que aseguren la normalidad mínima, para posteriormente llegar a las prácticas pedagógicas.

Para favorecer el logro de aprendizaje de todos los educandos, la misión del programa es incorporar en las escuelas un modelo de autogestión basado en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas pedagógicas flexibles acordes a la heterogeneidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas (Álvarez 2003:4).

Todo ello en un marco de inclusión y equidad social.

Bajo este antecedente, surge el Programa de la Reforma Educativa (PRE) bajo el programa presupuestal U082, que busca:

- El fortalecimiento de la autonomía escolar con un diseño administrativo que permita la dispersión directa del beneficio a la comunidad educativa.
- La promoción de la participación social y la rendición de cuentas.

Lo que debiera derivar en la mejora de las prioridades educativas y en la disminución de brechas en materia de infraestructura y equipamiento.

De acuerdo con el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2016, análisis funcional programático económico (septiembre de 2015), el Programa de la Reforma Educativa (U-082), es de modalidad "U" otros subsidios, por lo que se ha definido en el Decreto de PEF, y se le ha asignado un monto



de \$7, 607, 774,802.00 (siete mil seiscientos siete millones, setecientos setenta y cuatro mil ochocientos dos pesos 00/100 M.N.)9. (Secretaría de Educación Pública 2015)

Acorde a las prioridades de la estrategia educativa sectorial, se implementó la fusión de tres Programas presupuestarios de subsidios para fortalecer la Autonomía de Gestión Escolar y el desarrollo de Infraestructura Educativa: S029 Escuelas de Calidad y U074 Escuela Digna, en el P U082 Programa de la Reforma Educativa (PRE).



METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

OBJETIVOS Y ALCANCE

Atendiendo a los términos de referencia de la convocatoria para la evaluación externa local de procesos, se suscriben los siguientes objetivos:

General:

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PRE en la entidad federativa durante el ciclo escolar 2015-2016 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras

Específicos:

- Describir la gestión operativa del PRE mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica de la entidad.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- 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 pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.
- Realizar el levantamiento de línea base de los indicadores de seguimiento al del programa en la entidad federativa.

ENFOQUE METODOLÓGICO

En esta etapa se revisaron el marco normativo, las políticas públicas y planes de desarrollo, los mecanismos legales y procedimentales que enmarcan al sistema educativo, específicamente lo que atañe al Programa de la Reforma Educativa.

Los documentos que sirvieron como marco de referencia para el análisis documental, fueron:



- Ley General de Educación.
- Acuerdo 716.
- Acuerdo 717.
- Decreto modificatorio del 11 de septiembre de 2013.
- Decreto modificatorio del 1 de junio de 2016.
- CONVENIO de Coordinación para la operación del Programa de la Reforma Educativa, que celebran la Secretaría de Educación Pública y el Estado de Guanajuato.
- Criterios operativos para la operación del programa 2015-2016.
- CONVENIO de Coordinación para la operación del Programa de la Reforma Educativa, que celebran la Secretaría de Educación Pública y el Estado de Guanajuato. (Febrero 2016).

El marco normativo permitió establecer el constructo para definir los principios que rigen el programa. Describir operacionalmente estas variables para determinar si se encuentran contenidas y desplegadas dentro de los procesos del PRE. Se establecen como dimensiones clave:

- a) Calidad educativa
- b) Eficacia
- c) Eficiencia
- d) Pertinencia
- e) Equidad

Con la descripción operacional de las variables, se efectuaron tres niveles de análisis:

1. Correspondencia de los objetivos del PRE.
2. Correspondencia de los procesos operativos.
3. Validez de los instrumentos de medición e indicadores.

Con este primer esbozo se advirtió la pertinencia y suficiencia conceptual del Modelo General de Procesos para el despliegue del PRE. Para ello, se generó una matriz de compatibilidad, en donde se establecieron categorías por afinidad de los conceptos contenidos en los distintos marcos reglamentarios. En esta matriz, se incluyó el análisis de dos características clave del programa: la gestión y la participación social.



FASE II. ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LOS PROCESOS E INDICADORES

Una vez establecida la correspondencia de las funciones sustantivas con el marco normativo del PRE, se efectuó un diagrama matricial tipo “T”, en el que se compararon las siguientes variables:

- a) Responsabilidades de los actores del PRE con base en los criterios operativos.
- b) Actividades identificadas a partir del Modelo General de Procesos del PRE.
- c) Funciones identificadas a partir del análisis normativo.

Previa requisición de los procesos documentados a una muestra representativa de los distintos planteles educativos, se efectuó un análisis de la capacidad y el diseño que contienen estos procesos, efectuado a través de las siguientes variables:

- Eficacia: Valor agregado, suficiencia y especificidad de la salida y producto que generan.
- Eficiencia: Actividades o tiempo efectivo (en su caso) en los que existe valor agregado del proceso.
- Suficiencia: Disposición de acciones, actores y recursos para desplegar el proceso.
- Control: Pertinencia de los indicadores y puntos de control para dar cuenta de la efectividad del proceso y ajustar desviaciones.
- Conectividad: Relación sistémica con otros procesos.
- Mejora. Sistemas de realimentación para la toma de mediciones y evolución de los procesos.
- Comunicación: Mecanismos implementados para asegurar la disponibilidad y análisis de información vigente.

Adicional al análisis de los procesos, en esta etapa se pretende identificar variables que merezcan estudiarse en la fase de campo, para verificar su nivel de implementación y socialización.

FASE III.PRIMER ESBOZO DEL MODELO EXPLICATIVO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL PRE

Con la utilización del enfoque de procesos y la metodología de los sistemas suaves de acción, se generó un modelamiento de la relación sistémica de los procesos y su orientación para el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo 717 y las cuatro prioridades nacionales en materia de educación básica.

Este modelo explicativo sirvió como base para generar la matriz analítica de las variables, dimensiones e indicadores a abordar en el estudio cuantitativo y cualitativo.



Para esta fase del estudio, se ha propuso la utilización de herramientas tales como:

La herramienta RACI consiste en una matriz de doble entrada, donde se insertan cada una de las actividades del proceso cruzadas con los actores que intervienen en éstos. De manera que se busca una relación del actor con la actividad, clasificada en estas categorías:

- a) **RESPONSABLE (R)**. Se designa a la persona que tiene a cargo esta actividad y de quien depende directamente su ejecución. Todas las actividades deberán tener un responsable. Cuando en una matriz aparecen en una actividad dos actores identificados con una R, es señal de que el trabajo debe ser subdividido.
- b) **AUTORIZADOR (A)**. Corresponda a aquellas personas quien deberán dar una autorización o indicación para que la actividad sea finalizada, se considera en esta actividad cualquier acción de aprobación o validación para la entrega de la actividad. Sólo debiera existir una A por cada actividad.
- c) **CONSULTADO (C)**. Son los actores que suministran alguna información requerida para finalizar la tarea. Representa una comunicación bidireccional.
- d) **INFORMADO (I)**. Son los actores que deben estar al tanto sobre el progreso o avance de la actividad, pero en este rol, la comunicación es unidireccional.

Aunado a ello, se generó un mapeo de procesos alimentado por:

- a) Las bases operativas del PRE
- b) La visión de los principales operativos sobre el funcionamiento actual de los procesos.

Posterior al mapeo y análisis de funciones, se emplea una adaptación de la matriz AMEF para identificar los modos y efectos de falla que pueden generarse en el proceso, con esto se puede establecer:

- a) Los puntos de control para las fases de proceso.
- b) Los planes de contingencia.

FASE IV ESTUDIO CUALITATIVO

La fase de estudio cualitativo contempló la aplicación de entrevistas a los principales actores del PRE en la localidad. Asimismo, se sostuvieron dos sesiones de entrevistas con la parte directiva, gestión y evaluación de políticas educativas de la SEG, con la finalidad de recabar inquietudes, incidencias y situaciones experimentadas que ayudaron a la identificación de informantes clave y casos prioritarios para ser estudiados.



Se generó la matriz analítica con la determinación de los criterios para la selección de unidades de estudio e informantes clave; esto con la finalidad de que la selección fuera representativa de las características de las distintas unidades educativas. Se establecieron los siguientes criterios para la selección de informantes:

- Zonificación por índice de marginación.
- Matrícula escolar.
- Nivel educativo.
- Modalidad.

La propuesta metodológica para la realización de entrevistas se incorpora en el *Apéndice 1*, mismo que contiene los guiones empleados para la entrevista a cada uno de los informantes:

FASE V APLICACIÓN DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

Se generó el diseño muestral atendiendo a la fórmula de cálculo de muestras representativas en universos finitos. El nivel de confianza y precisión fue acordado con la parte interesada, una vez que el padrón de la población fue proporcionado a este despacho. Se propuso una muestra estratificada atendiendo el criterio de índice de marginación de los municipios.

La dispersión de encuestas se encuentra establecida en el *Apéndice 2*.

La estrategia de levantamiento en campo se zonificó con base en la división geográfica de las regiones y delegaciones de la SEG, fue siguiendo esta estructura funcional que se hizo el rastreo y seguimiento de las encuestas levantadas. Se dio aviso a los jefes delegacionales y asesores para informar a su vez a los directores de planteles, del periodo de levantamiento, tanto de encuestas como de entrevistas (en la fase del estudio cualitativo). El tratamiento estadístico propuesto fue a través de medidas de tendencia central y dispersión para el análisis de las respuestas de la muestra.

FASE VI SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE INDICADORES

En la integración de los indicadores base, se tomó como referencia, el anexo integrado en los términos de referencia. Para su alimentación se utilizaron dos fuentes de información: una documental y otra de campo, integrando los siguientes medios de verificación:



- Los históricos de los registros de operación del programa, esto es, bases de datos de las escuelas apoyadas, registros financieros de los montos y ejercicios del recurso, la categorización de planteles susceptibles de apoyo.
- La opinión vertida en las encuestas, específicamente en los ítems que atañen a los indicadores especificados. Se tomará como referencia, la encuesta de director para evaluar los indicadores de acompañamiento y supervisión.

La información será procesada de acuerdo con la operacionalización de la variable y la unidad de medida establecida. En caso de identificarse alguna inconsistencia, se hará notar en el cuadro de indicadores, registrando los datos obtenidos a través de los medios de verificación propuestos en los puntos anteriores.

FASE VIII RECOMENDACIONES Y MEJORAS

Para la integración de las propuestas finales junto con el levantamiento de la línea base de los indicadores, se propone el trabajo con las siguientes herramientas:

- Indicadores de desempeño del programa: Matriz de validación atendiendo a criterios de confiabilidad, relevancia, economía, mensurabilidad y aportación marginal de los indicadores.
- Propuesta de modificación de la normatividad: matriz de compatibilidad de políticas públicas, reglamentaciones, objetivos institucionales y procesos.
- FODA: análisis de la influencia-dependencia de las variables de estudio mediante un diagrama de cuadrantes.
- Recomendaciones
- Sistema de monitoreo e indicadores de gestión: semaforización.

DE LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN Y REVISIÓN DE AVANCES

Para el efectivo desarrollo del proyecto considerando el margen de tiempo de ejecución se propone:

- a) Establecer un enlace por parte del despacho consultor que dé cuenta de los avances, actividades y gestiones administrativas que deben realizarse para el levantamiento en campo y revisión documental. Este mismo enlace tendrá a cargo las solicitudes de información y la comunicación de incidencias o eventualidades, en caso de existir.



- b) Un enlace por parte de la AEL (Dirección General de Educación Básica) que efectúe las gestiones internas con los informantes, proporcione información requerida por el despacho y coordine las sesiones para revisión y ajustes del proyecto. De igual forma, tendrá a cargo el seguimiento administrativo y contractual que se derive del proyecto.

Definidas las funciones son los canales de comunicación propuestos son:

- a) Vía telefónica para consulta emergente de dudas sobre fechas, direcciones o nombres de informantes.
- b) Vía correo electrónico para envío de documentos, agendas y relación de informantes.
- c) Vía personal (reuniones de trabajo) para toma decisiones y acuerdos.

Se tuvieron tres momentos clave para validación y ajustes:

- a) Revisión metodológica del levantamiento en campo y diseño muestral.
- b) Presentación preliminar de procesos identificados.
- c) Revisión del informe final.



TEMA I. Descripción y análisis de los procesos y programas

1.1. Correspondencia con el marco normativo

La Ley General de Educación (Diario Oficial de la Federación 2016) establece la importancia de la calidad educativa, integrada por las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad. En el Artículo 32, de la misma ley, se asienta que la equidad consiste en el derecho a educación de calidad, la igualdad en oportunidades de acceso y la permanencia, con especial énfasis en zonas marginadas o de mayor rezago.

El Acuerdo 717 (Diario Oficial de la Federación 2'014)¹ en este mismo sentido establece que la equidad debe considerar aspectos tales como la individualidad, el contexto social, el ámbito cultural y el entorno geográfico

A partir de este marco legal, se desprenden políticas gubernamentales para reducir las brechas existentes en los distintos contextos educativos de México, siendo prioritario en un primer momento garantizar la cobertura que permita el acceso a los ciudadanos que tradicionalmente han permanecidos relegados de las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, esta cobertura debe contemplar el trabajo con un espectro de diversas necesidades y carencias educativas, muchas de ellas relativas a necesidades de primer piso que de no ser resueltas, vuelven una utopía la aspiración a metas relativas con elevar el desempeño educativo de los estudiantes.

En este sentido, surgen programas como el Programa Escuelas de Calidad (PEC), enfocado en fortalecer la infraestructura y condiciones operativas de los planteles educativos del país, pasando por el Programa de Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEARE) y en la actualidad, el PRE (Programa de la Reforma Educativa).

Los subsidios y apoyos financieros para abatir estas condiciones de rezago, parecen apostar por la mejora en infraestructura y condiciones físicas, pero ancladas en dos componentes sustantivos: la gestión escolar y la participación social, entendidas como:

- a) Participación social (Artículo 65). La resolución de problemas, la superación de educandos, la mejora de los establecimientos, el conocimiento y observación de la planta docente, la actualización y revisiones del plan de estudios, los resultados de evaluación de la escuela y al aplicación y resultados del presupuesto.
- b) Gestión (Artículo 70). El mejoramiento de escuelas, el conocimiento de resultados de evaluación, las labores de seguimiento, el intercambio y colaboración en eventos culturales, cívicos, deportivos y



sociales, coordinación de escuelas con autoridades y programas de bienestar comunitario, la propuesta de contenidos locales, la opinión en asuntos pedagógicos, coadyuvar en protección civil y emergencias, certámenes interescolares, estímulos y reconocimiento de carácter social, obtención de recursos complementarios, conocimiento de actividades económicas preponderantes que impulsen el desarrollo integral.

El Acuerdo 717 (Diario Oficial de la Federación 2'014)¹ resalta la importancia del contexto local como delineador del desarrollo educativo, esto radica en el fortalecimiento de las capacidades de gestión en el contexto de su entorno para el logro de los aprendizajes, fortaleciendo la relación de la escuela con su entorno. En este mismo acuerdo se define la autonomía de gestión escolar como la capacidad de la escuela para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende. Para ello, se requiere:

- Atención permanente de las autoridades educativas locales (AEL) y municipales.
- Liderazgo del director
- Trabajo colegiado del colectivo docente
- Supervisión de los procesos de enseñanza aprendizaje
- Asesoría y apoyo para el desarrollo escolar
- Involucramiento de padres de familia y comunidad.

Todo ello evitando las cargas administrativas, teniendo sistema de administración eficaces y mediante infraestructura y equipamiento dignos (Diario Oficial de la Federación 2016)

De esta forma, vuelve a surgir el tema de la participación como eje del desarrollo educativo. El Acuerdo 716 (Diario Oficial de la Federación 2014)² sienta las figuras de los principios de esta participación a través de los consejos de participación, figura nuclear que debe tener incidencia en :

- I. De fomento y motivación a la participación social;
- II. De opiniones y propuestas pedagógicas;
- III. De atención a necesidades de infraestructura;
- IV. De reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos, empleados escolares y padres de familia;
- V. De desarrollo social, cultural y deportivo;



VI. De autonomía de gestión escolar;

VII. De seguimiento a la normalidad mínima y otras condiciones favorables al funcionamiento educativo, y

VIII. De desarrollo de la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

El Programa de la Reforma Educativa (PRE) tiene sus antecedentes en el Programa de Escuelas de Excelencia y su objetivo primordial es contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad.

Para ello, se deberán a) mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento de las escuelas públicas de educación básica, con base en las carencias identificadas por el CEMABE (2013); asimismo, deberá b) fortalecerse la autonomía de gestión de las escuelas públicas de educación básica, implementando acciones para el desarrollo de capacidades de la comunidad escolar y la mejora en la calidad del servicio educativo; también c) instalar y dar mantenimiento a bebederos suficientes que provean suministro continuo de agua potable para consumo humano en las escuelas públicas de educación básica y por último, d) apoyar a la supervisión escolar con recursos que contribuyan a mejorar las condiciones que favorezcan el acompañamiento sistemático a las escuelas de educación básica a fin de ofrecer un mejor servicio educativo. (Secretaría de Educación Pública 2015)¹.

Estas condiciones constituyen los cuatro componentes del PRE que establece como funciones y responsabilidades de los actores participantes:

- a) Participar en el desarrollo de la Ruta de Mejora de la comunidad escolar.
- b) Conocer el monto de los recursos asignados por el Programa a las comunidades escolares.
- c) Promover la colaboración de la comunidad escolar y organizaciones de la sociedad civil, para el logro de los objetivos de la Ruta de Mejora de la comunidad escolar.
- d) Proponer y participar en acciones de convivencia escolar pacífica.
- e) Participar en la priorización de carencias a cubrir en materia de infraestructura física educativa y/o equipamiento escolar.
- f) Recibir las obras realizadas en la escuela de acuerdo con las especificaciones establecidas en el proyecto técnico y validar su conclusión.



- g) En el caso de ejercer recursos del Componente 1 cuando se modifique la estructura del inmueble, deberán atender el procedimiento que determine el Comité Técnico del Fideicomiso y la AEL y recibir la asistencia técnica que ésta proporcione.
- h) Colaborar en el cumplimiento de la normalidad mínima escolar y el buen funcionamiento de la escuela.
- i) Presentar a la comunidad escolar un informe anual de sus actividades, destacando, en su caso, cualquier tipo de ingresos, en numerario o en especie que hubiera tenido la escuela durante el ciclo escolar.
- j) Sesionar fuera de horas escolares, salvo en las que se presente el informe de la rendición de cuentas, la cual se efectuará en el cierre de actividades del ciclo escolar 2014-2015.
- k) Presentar, en el marco de la Ruta de Mejora, el informe de actividades y rendición de cuentas ante la comunidad escolar sobre los resultados del Programa, al final del ciclo escolar 2014-2015.
- l) Hacer del conocimiento de la comunidad escolar la participación en el Programa, los compromisos que se asumen, los beneficios y monto de los recursos que la escuela recibe, así como la planeación y ejercicio de estos recursos.
- m) Recibir los apoyos del Programa conforme a lo establecido en los presentes Lineamientos de Operación.
- n) Recibir y ejercer los recursos del Programa a los que se refiere el apartado A. (Componente 1 y 2) del numeral 2.6.2 Apoyos con Subsidios Federales en términos de lo señalado en el presente lineamiento y demás disposiciones jurídicas aplicables.
- o) Entregar a las AEL, acuse de recibo de los recursos que les sean entregados.
- p) Aplicar los recursos del Programa de forma transparente, única y exclusivamente para los objetivos previstos en los presentes Lineamientos de Operación, a lo largo del ciclo escolar 2014-2015.
- q) Comprobar con el apoyo de la AEL el ejercicio de los recursos financieros conforme a las disposiciones que defina la Unidad Responsable del Programa. La comprobación no debe generar carga administrativa al cuerpo docente o directivo de la comunidad escolar.
- r) Validar el proyecto técnico de obra que habrá de realizarse en materia de infraestructura y equipamiento, y conservar una copia del mismo.
- s) Resguardar por un plazo de cinco años la documentación original comprobatoria.



Aunado a lo anterior, existe una función de contraloría que requerirá tener acceso a la información sobre recursos y lineamientos, participación activa en los procesos de planeación y seguimiento y rendición de cuentas, así como el establecimiento de espacios abiertos a la denuncia y a la pronta respuesta de la autoridad.

Bajo este marco referencial, se generaron las matrices de compatibilidad que se presentan en *el Apéndice 3 Correspondencia de las funciones sustantivas con el marco normativo*, dentro del cual se encontrará el análisis del marco normativo, a partir del cual se identifican seis funciones sustantivas a las cuales el PRE debe dar respuesta para alinearse a los objetivos sectoriales de la educación. Estas funciones sustantivas se contrastan contra los criterios operativos y el Modelo General de Procesos (Ver Anexo II Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos) , para determinar si son correspondientes y el grado de cobertura de cada función sustantiva, encontrándose:

- Conectividad con el entorno y vinculación. Es una función prácticamente desdibujada en el PRE, las relaciones que se establecen son con el CEPS, con proveedores y con la AEL, para el seguimiento, contratación de servicios y gestión administrativa. La vinculación puede estar implícita en los planes de la Ruta de Mejora, pero el PRE no explicita alguna directriz orientada a promover la relación con autoridades locales.
- Planeación y toma de decisiones. Por la naturaleza del PRE, los procesos de planeación se encuentran orientados a la identificación de necesidades de primer piso a nivel de plantel educativo. En cuanto a la definición y difusión de normativas, éstas son de tipo administrativo para el control de los recursos financieros.
- Asuntos pedagógicos y de contenidos. La incidencia del PRE se centra en el seguimiento de la Ruta de Mejora y en la justificación de recursos a partir del beneficio obtenido por el alumno.
- Relación de la planta directiva y docente. No se observa la orientación del PRE para cumplir este aspecto.
- Contraloría social. Esta función se avoca a la rendición de cuentas de los recursos ejercidos y a la comprobación de su ejercicio bajo los lineamientos administrativos establecidos. Se observa debilitada la categoría de realimentación y ajustes.
- Aplicación de recursos y mejoras. Constituye la función más cubierta por el PRE, se puede afirmar que esta función es la más fortalecida por el programa.



1.2. Mapeo de procesos

Con base en los criterios operativos del PRE, así como la información recuperada a través de las entrevistas, se generó el mapa de procesos. Se comenzó por la delimitación de los procesos, estableciendo la entrada, salida y transformación de cada uno de ellos. Fueron identificados seis procesos que operan actualmente en el PRE, éstos son:

- a) Incorporación de escuelas
- b) Tramitación de tarjetas bancarias
- c) Planeación de acciones y recursos
- d) Fortalecimiento de la supervisión escolar
- e) Ejecución de acciones y recursos
- f) Acompañamiento y asesoría para la implementación

Estos procesos se presentan en un diagrama general descrito en el *Apéndice 3 Análisis de procesos*.

Lo anterior con el objetivo de fortalecer la función sustantiva que se relaciona con los canales de información, retroalimentación, ajustes y mejora. Este proceso quedó diseñado a manera de propuesta.

Cada proceso, se plasmó en un flujograma de funciones cruzadas donde se describen las responsabilidades por actor y se establece la secuencia de las actividades. En la matriz de Delimitación de procesos, que se integra en el Apéndice 3, se observa a través de las salidas que los procesos generan una interconexión entre ellos, asegurando con esto una visión sistémica del PRE.

Entre las modificaciones principales que se proponen incorporar a los procesos del PRE, se encuentran:

- Un sistema de información y monitoreo de proveedores que se ponga a disposición de los planteles educativos y que sirva a la toma de decisiones para la contratación de servicios y adquisición de insumos.
- Un sistema de retroalimentación que guíe las acciones de ajuste y mejora dentro del PRE. Esto implica que el PRE se constituya en una plataforma que fortalezca las capacidades de gestión a nivel directivo y promueva los esquemas participativos (este punto se explica a detalle en el apartado de conclusiones).



1.3. Determinación de los puntos de control

Se empleó una adaptación de la matriz AMEF para establecer los puntos de control para cada proceso, en la matriz, se establecen las fallas que ocurren o que tienen potencial de ocurrir en cuanto a los tiempos, el personal, los recursos financieros, la infraestructura, los productos, los sistemas de información y los canales de comunicación. En el apéndice 3 se podrá observar a detalle el análisis de cada aspecto, encontrándose como relevante:

- El desfase en la dispersión y disponibilidad del recurso ocasiona ajustes en los montos y por ende, en el alcance de los planes de mejora.
- El desconocimiento de disposiciones normativas y técnicas genera el reprocesamiento de los planes de mejora y programas de los planteles educativos.
- La falta de acceso a recursos de internet y comunicación remota ocasiona mensajes distorsionados y a destiempo que inciden en los tiempos y requisitos administrativos del PRE.
- La desactualización de los reportes financieros complejiza el seguimiento administrativo y la pertinencia de las acciones de ajuste.
- La lejanía de los centros de trabajo de la mancha urbana incrementa los costos de adquisición de los productos y el aumento de la carga administrativa.



TEMA II. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado en este reporte, se describen las evidencias recabadas a través de las entrevistas con informantes y las encuestas efectuadas a la muestra de escuelas beneficiarias seleccionada. Estas evidencias son comparadas con los objetivos del programa y los alcances del estudio para determinar su correspondencia positiva y negativa.

Basado en ello, se integra:

- Apéndice 1. Estudio cualitativo c) Análisis de la visión de los actores (estudio cualitativo)
- Apéndice 2. Estudio cuantitativo

2.1. Resultados a partir del estudio cualitativo

La realización de entrevistas con informantes clave del PRE permitió conocer su percepción sobre el alcance y la implementación del PRE, esto significó integrar la visión de la autoridad educativa local desde la perspectiva estratégica y administrativa del programa, junto con la vivencia de los beneficios e incidencias que ha traído para el grupo de beneficiarios.

Se observa que su implementación, el PRE suele presentar roles diferenciados de los actores que intervienen y que posiblemente sea atribuible a las propias características de personalidad y la manera en cómo han asumido el programa.

Se puede advertir dos funciones presentes en la forma en que el PRE es implementado:

- Una función instructora que informa acciones a ejecutar, centraliza la decisión y privilegia el control administrativo y el cumplimiento de requisitos.
- Una función participativa que busca la corresponsabilidad y el acompañamiento; que toma un sentido de apropiación sobre los resultados que se generen.

Estas dos funciones están inmersas en los papeles que juegan cada uno de los actores, pudiendo cobrar mayores o menores acentos, lo que define en muchos sentidos las formas relacionales que mantienen con otras figuras del PRE. Esto puede estudiarse con mayor detalle en la matriz de *Configuración de Roles* que se presenta en el Apéndice 1 c).



La mayor o menor presencia de estas funciones no constituye por sí misma una deficiencia del programa, ni siquiera pudiera afirmarse que debe pretenderse incrementarse alguna de ellas. En todo caso, debiera entenderse como una caracterización que permite un mayor entendimiento de los actores y de sus actuaciones. En la medida que esto se produzca, propiciará una mayor pertinencia en los mecanismos de operación y comunicación del PRE.

Un aspecto que resultó preponderante en el estudio es que los resultados del PRE son altamente tangibles. La expresión de “*se ven los resultados*” apareció constantemente en los diálogos de los informantes. Esto significa que el PRE tiene como cualidad que los resultados se pueden observar en el corto plazo y de manera clara por los beneficiarios. En general, se muestran satisfechos con estos beneficios, aunque también perciben la necesidad de incrementarlos.

En las declaraciones, se puede observar como a partir de la mejora de las condiciones físicas del plantel, se genera un mayor sentido de pertenencia y apropiación del plantel. En este sentido, la participación de las mujeres es preponderante sobre los padres de familia.

A decir de los beneficiarios, la mejora en infraestructura y equipamiento, inciden positivamente en el aprovechamiento escolar, sobre todo en lo referente a las competencias de lecto-escritura. Sin embargo, no es posible advertir en las declaraciones alguna evidencia concreta de medición sobre este aspecto, sino que el beneficio se refiere a la posibilidad de contar con material que vuelve más dinámico e interactivo el proceso que se vive en aula.

Esto no resulta sorprendente, puesto que este tipo de valoraciones llegan a darse en un mediano plazo y posiblemente con la contrastación entre generaciones que recibieron o no, los beneficios del PRE.

En general, se puede afirmar que los actores tienen claras las prioridades del PRE y la orientación de sus componentes. Sin embargo, la disminución de la carga administrativa se compromete en aquellos lugares que no cuentan con acceso a internet o comunicación vía remota.

2.2. Resultados a partir del estudio cuantitativo

En la medición obtenida a través de las encuestas aplicadas se encuentra:

- Un nivel de satisfacción alto respecto a los resultados del programa.
- El cumplimiento de los niveles de normalidad mínima en los planteles de la muestra.



- Los planteles educativos cuentan con la infraestructura mínima requerida para la cobertura de matrícula escolar.
- Las necesidades más acentuadas en materia de infraestructura son las bardas perimetrales y las techumbres.
- Los directores de las escuelas han desarrollado su experiencia directiva por primera vez, en el plantel que tienen a cargo.
- Los directores consideran que el PRE ha contribuido en la mejora del aprendizaje, sin embargo, no se observa la misma contundencia al valorar si la contribución ha sido en una medida elevada o sólo parcialmente, respecto a lo cual las opiniones se encuentran mayormente divididas.
- El grado de calificación se incrementa para aquellas actividades que están relacionadas con la gestión directiva. Este aspecto debiera tomarse con reserva porque puede estar implícita una condición de autopercepción favorable; es decir, que el director perciba como favorable su función independientemente de la implementación del PRE.
- La participación de la AEL se observa como decisiva en el PRE, sobre todo en el acompañamiento y cumplimiento administrativo del programa.
- La plantilla docente se encuentra altamente satisfecha con el PRE.
- Los años de experiencia de los docentes se encuentran distribuidos prácticamente de forma similar en los intervalos de edad señalados en el instrumento sin verificarse una tendencia central respecto a éstos.
- La plantilla docente advierte como una necesidad mayor la infraestructura en aula y en actividades de recreación.
- La plantilla directiva describe dos principales figuras para la rendición de cuentas: el CEPS y la AEL, en tanto que el docente percibe al Consejo Técnico Escolar.
- La visión de los padres de familia es correspondiente con la que guardan los directores y docentes, respecto a la contribución del PRE a la mejora del plantel educativo.
- Los alumnos perciben como mayor necesidad aquella relacionada con la mejora de aulas y equipamiento en éstas.

En resumen, se puede advertir a través de los hallazgos que el PRE está dando cumplimiento de forma satisfactoria a sus objetivos y se observa una alta correspondencia entre la visión de las cuatro figuras: padre de familia, alumno, docente y director.



2.3. Integración de los indicadores de medición

Los indicadores entendidos como la expresión cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados (Diario Oficial de la Federación 2007), constituyen una guía de la acción, en el sentido que comunican y orientan hacia el comportamiento deseado. La integración de estos indicadores reflejará en buena medida aquellas prioridades del programa y comunicaran su importancia a los actores que intervienen en éste. Bajo esta perspectiva, resultaría redundante debatir lo medular de estas mediciones y de su integración.

A partir del estudio cuantitativo y de los registros de información, se alimentó el cuadro de indicadores base, que se integra en el Anexo 1 Indicadores de Desempeño del PRE y que se definió dentro de los Términos de Referencia para la Evaluación Externa Local (Secretaría de Educación Pública 2016). En este anexo se integra la valoración de los *Indicadores de Proceso* y de los *Indicadores de Desempeño* y se puede apreciar que el PRE tiene un comportamiento aceptable en prácticamente todos los indicadores. Sin embargo, se observa una disminución en los indicadores relativos al acompañamiento de la supervisión escolar.

Los indicadores del PRE tienen su antecedente en los establecidos para el PEC y cuya MIR quedó integrada de la siguiente forma (Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social citado Instituto Mexicano para la Competitividad Diario Oficial de la Federación 2015):

- Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica.
- Porcentaje de escuelas públicas de educación básica en condiciones de alto y muy alto rezago en sus carencias físicas que son beneficiadas por el programa.
- Porcentaje de escuelas con acciones de infraestructura o adquisición de equipamiento.
- Porcentaje de escuelas con recursos financieros para la implementación de acciones que atiendan las prioridades educativas.
- Transferencia de recursos a las Autoridades Educativas Locales (AEL) para fortalecer la supervisión escolar.
- Número de escuelas seleccionadas por la SEP con problemas de infraestructura.
- Porcentaje de escuelas validadas por las AEL, al respecto de sus carencias en infraestructura.
- Herramientas de apoyo a las escuelas para el ejercicio de los recursos.



- Bases de datos de supervisiones validadas por la SEP para fortalecer la atención a las escuelas.

Estos *indicadores de programa* fueron contrastados contra los *indicadores de desempeño* que establece el Plan para la Evaluación Externa Local, en una matriz de doble entrada en la que se representa la relación que guardan ambos indicadores entre sí, a través de una escala que otorga un valor de 3 (si la relación es alta), 2 (si la relación es media) y 1 (si la relación es baja). De forma tal que se pueden tener dos lecturas:

- De manera horizontal, aquellos indicadores que son incididos mayormente.
- De manera vertical, aquellos indicadores que resultan más relevantes para el cumplimiento de un nivel de objetivos superior.

El mismo ejercicio se efectuó para contrastar los *indicadores de desempeño* contra los *indicadores de proceso*. Ambas matrices pueden consultarse en el Anexo 5. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión, en el inciso a) Matriz de alineación de indicadores, cuyos resultados fueron:

Los indicadores de programa mayormente incididos por los indicadores de desempeño fueron:

- Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica.
- Porcentaje de escuelas con recursos financieros para la implementación de acciones que atiendan las prioridades educativas.
- Herramientas de apoyo a las escuelas para el ejercicio de los recursos.

Los indicadores de desempeño que inciden en mayormente en los indicadores de programa fueron:

- Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar
- Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte del supervisor
- Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar
- Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar



Dentro de la matriz, se señalaron con amarillo aquellos indicadores (tanto de desempeño como de procesos) que requieren ser fortalecidos, de acuerdo con los hallazgos identificados y con los resultados alimentados en el cuadro de Indicadores de Desempeño del Programa (Anexo 1).

En un nivel de desagregación inferior, se contrastaron los indicadores de desempeño con respecto a los indicadores de proceso, hallándose:

Respecto a los indicadores de desempeño mayormente incididos por los indicadores de proceso, se presentan valores similares entre ellos a excepción de:

- Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar.
- Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar

El mismo fenómeno se presentó en los indicadores de proceso, cuyos valores fueron similares a excepción del indicador *Proceso de selección de beneficiarios en la entidad*. Lo anterior puede deberse a que los indicadores de proceso están orientados a generar los mecanismos para la entrega del recurso y en un primer año de implementación, esto pudiera ser conveniente. Sin embargo, conforme el programa se sistematice, estos indicadores posiblemente pierdan relevancia. Ahora bien, respecto a los indicadores de proceso, se observan menos fortalecidos aquellos relativos a la planeación estratégica, la distribución de apoyos y los sistemas de monitoreo y seguimiento. Esto es coincidente con los procesos que requieren ser fortalecidos y que se detallaron en el Tema I.

El análisis anterior permitió obtener información para evaluar la pertinencia de los indicadores, para ello se generó un cuadro de validación a partir de las características de claridad, relevancia, economía, facilidad de monitoreo, adecuación y aportación marginal (Diario Oficial de la Federación 2007). Bajo ello, se juzgó la viabilidad de cada uno de los indicadores y se propusieron los ajustes correspondientes, mismos que se reportan en el Anexo V. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión, dentro del b) Recomendaciones para el fortalecimiento de los indicadores.



Tema III. Recomendaciones y conclusiones

Como conclusión del estudio, se obtuvo la matriz FODA que se presenta en el Anexo 3 y sobre la que se puede resumir:

- El PRE da cumplimiento a los objetivos trazados en los criterios operativos. Esta incidencia es mayor en la mejora de la infraestructura escolar, elemento relativo al Componente 1. Respecto al Componente 2, las prioridades de normalidad mínima se observan cubiertas, sin embargo, no es posible afirmar mediante el estudio que esto se deba a la implementación del PRE o bien, se trate de un avance progresivo a partir de varios programas.
- El fortalecimiento de la autonomía a la gestión escolar observa mayor concreción en la normalidad mínima y en la convivencia pacífica. Sobre éste último aspecto, se identificaron beneficios indirectos que no están siendo medidos por el PRE, tales como el sentido de pertinencia y apropiación de la comunidad hacia la escuela.
- El PRE, al encontrarse en una fase inicial, requiere de una mayor centralización de los sistemas de control y validación. Esto llega a ser contraproducente para el fortalecimiento de la autonomía escolar y tendría que valorarse en el mediano plazo, si esto es una situación inicial o prevalece en el transcurso de los años.
- El papel de la supervisión escolar se encuentra desdibujado en cuanto a su intervención directa dentro del PRE.
- La presencia de la AEL es decisiva sobre todo a nivel directivo, encontrando en ésta la principal figura para el cumplimiento administrativo y la implementación del PRE.
- La gestión administrativa encuentra sus mayores áreas de oportunidad en los canales de realimentación e información
- La correspondencia del PRE con los objetivos sectoriales es mayor en lo relativo a resarcir las carencias educativas, pero se aminora en lo concerniente a las prácticas pedagógicas.
- La participación social se ciñe a la toma de decisiones y vigilancia sobre el empleo de recursos y su ejercicio. Es importante y en relación con el punto anterior, que estos sistemas de participación transiten hacia toma de decisiones más complejas y que sean inherentes a la práctica educativa.



- El PRE, en estas circunstancias, puede sentar bases importantes para consolidar una figura participativa que intervenga de forma contundente y efectiva en las decisiones que se toman en la comunidad escolar y más allá de ello, que empiece a fortalecer sus mecanismos de interacción con el entorno; que en un momento determinado, incida en la disminución de la dependencia de programas gubernamentales para la mejora escolar.
- El reto más importante del PRE es lograr no sólo la disminución del rezago educativo, sino en trascender en vías de un aprendizaje contextualizado que resuelva necesidades locales y redunde en beneficio social.



Anexo I. Indicadores de Desempeño del Programa

EVALUACIÓN DE PROCESOS 2015

	CUANTIFICACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Número de escuelas con recurso, dispersado y ejercido para componente 1 y 2	706	Base de Control Presupuestal con corte al 11 de agosto de 2016.
Número de supervisores con recurso para componente 3	295	Padrón de Supervisores Beneficiarios del Programa
Número de escuelas beneficiadas con bebederos	10	Base de Control Presupuestal con corte al 11 de agosto de 2016.
Número de escuelas validadas y sustituciones	220 en sustitución 1 por plantel	Validación de escuelas y solicitud de tarjetas: 28 de junio de 2016
Número de tarjetas generadas por escuela	35 escuelas en proceso de reemplazo	Validación de escuelas y solicitud de tarjetas: 28 de junio de 2016
Número de tarjetas entregadas	671	Validación de escuelas y solicitud de tarjetas: 28 de junio de 2016
Proceso de planeación estratégica, programación y presupuesto en la entidad	Implementado	Se cuenta con la estrategia local de implementación del programa, que incluye la incorporación de la figura de asesor para el acompañamiento en los procesos administrativos y de operación del programa.
Estrategia de difusión del Programa en la entidad	Implementado	Se emplean reuniones informativas con las AEL, los supervisores y jefes de gestión para la inducción al PRE. Éstas reuniones son reconocidas por directores como el medio de información.
Mecanismos para la solicitud de apoyos en la entidad.	Implementado	Se han distribuido formatos para guiar la planeación y el ejercicio de los recursos. Se cuenta con la implementación de un sistema de información para monitorear los avances y el registro de las solicitudes.
Proceso de selección de beneficiarios en la entidad.	Implementado	Se han propuesto sustituciones basadas en el ICE
Producción de bienes o servicios, distribución y entrega de apoyos	Implementado	Se sigue el mecanismo establecido por la federación.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Implementado	Se cuenta con los reportes que suministra la federación y los monitoreos que realiza la AEL. Estos mecanismos se concentran en bases de datos.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS 2016

INDICADOR	ESPECIFICACIÓN						% de escuelas	
	Escuelas que indicaron recibir apoyo	Escuelas que indicaron NO recibir apoyo	No contestó	Escuelas con recurso asignado	Escuelas sin recurso asignado			
Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar	151	23	63	563	145		64% (según encuesta) 80% (según distribución presupuestal)	
Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar	229	2	6				96.62%	
Supervisores de una muestra beneficiarios del Programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	295						NA	
	Acompañamiento a informar a la comunidad escolar	Acompañamiento a ejecutar el programa	Solución de dudas surgidas en las escuelas	Información oportuna sobre lineamientos y alcance del PRE	Asesoría pedagógica	Visitas de seguimiento al aula	Escuelas sin apoyo de la AEL	
Número y tipo de asistencias técnicas brindadas por la AEL a las escuelas beneficiarias del Programa	42	147	157	177	56	66	39	84%
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	95	61	55	38	128	133	54	77%
Promedio de visitas por escuela								
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	De 3 a 6							NA
Contribución de la entidad en los objetivos sectoriales asociados al Programa	Remitirse al Anexo V							
Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora en las entidades	Remitirse al Anexo V							
Cobertura del Programa en la entidad	Remitirse al Anexo V							
	Número de escuelas							
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte del supervisor	61							28%
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte de la AEL	147							69%
Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar.	230							97.04%
	Mejora en el aprendizaje	Disminución de la reprobación	Disminución del rezago educativo	No percibieron mejora				
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar.	198	190	198	14				94%



Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

MODELO GENERAL DE PROCESO	ID SECUENCIA	PROCESOS/ACCIONES IDENTIFICADOS
Planeación Planeación estratégica, programación y presupuestación. Proceso por el cual se determinan 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.	1.1.	Planeación de la Ruta de Mejora
	1.2.	Plan para el fortalecimiento de la supervisión escolar
	1.3.	Priorización de necesidades CEPS
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1.	Sesiones informativas con directores y supervisores
Solicitud de apoyos Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1.	Registro den SISPRE
	3.2.	Elaboración del acta de planeación
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4.1.	Validación y difusión de las escuelas participantes
	4.2.	Validación de supervisiones a ser beneficiados
Producción de bienes o servicios. Herramientas, acciones y mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5.1.	Tramitación de tarjetas bancarias
	5.2.	Suscripción de convenios con INIFEG
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiarios del programa.	6.1.	Dispersión de recursos
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos o mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7.1.	Ejercicio de recursos (compras y disposiciones)
	7.2.	Ejecución del proyecto técnico de infraestructura
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante os cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	8.1.	Emisión de reportes financieros
	8.2.	Asesoría
	8.3.	Supervisión escolar
	8.4.	Supervisión técnica a infraestructura
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9.1.	No identificado
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos o de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores o, metas, etcétera.	10.1.	Reportes de supervisión escolar
	10.2.	Integración de actas de seguimiento de acciones, avances y logros
	10.3.	Integración de actas de cierre avances y logros
	10.4.	Presentación de resultados a padres de familia



Anexo III. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Concreción de resultados visibles y en el corto plazo. • Genera un sentido de apropiación y pertenencia a la escuela. • Coadyuva en la consolidación de figuras comunitarias especialmente con los padres de familia. • Estructura de apoyo consolidada (asesores) que disminuyen la carga administrativa. • Inicio de puestas en común y plataformas para la compartición de experiencias • Encuadre preciso sobre los formatos y requisitos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo de los beneficiarios al observar mejoras en sus planteles. • Aprovechamiento de la escuela como espacio de convergencia de actores sociales determinantes en la dinámica comunitaria. • Figuras participativas como los comedores escolares. • Colaboración de los padres de familia en el mantenimiento de la infraestructura.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación y filtros en el reemplazo de tarjetas bancarias. • Desfase de la información sobre el ejercicio del recurso. • Ambigüedad en los criterios para la planificación y ejercicio de los recursos. • Recurso financiero finito. • Desconocimiento de la normativa de construcción e infraestructura. • Confusión de los beneficiarios ante los requisitos para la contratación de proveeduría. • Cuellos de botella en los trámites financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de regularización en los títulos de propiedad de los terrenos de los planteles. • Insuficiencia de personal en planteles educativos. • Lejanía de las oficinas de gestión y administrativas. • Comportamiento poco regulado de los proveedores. • Falta de certeza en las condiciones y compromisos de los proveedores.



Anexo IV. Recomendaciones

Proceso	Recomendación	Breve análisis de la viabilidad	Responsables	Situación actual	Efectos potenciales	Medio de verificación	Nivel de priorización
Planeación de las actividades y recursos	Sistematizar los procesos de acuerdo y toma de decisiones mediante el empleo de técnicas participativas y valoración de alternativas	Se observan dos momentos importantes para la inversión de recurso: Uno de capacitación (de bajo costo) y otro de acompañamiento) que puede implicar mayor inversión de personal y tiempo.	Gestión Escolar	Los procesos de decisión se circunscriben a identificar prioridades de infraestructura física y equipamiento, la controversia que se presenta es poca, pero si se pretende fortalecer la autonomía escolar, debe promoverse también la competencia directiva para la consecución de acuerdos y su alcance estratégico.	Acciones más integrales y estratégicas. Sistematización de los métodos para la toma de decisiones.	Actas de planeación	Medio



Proceso	Recomendación	Breve análisis de la viabilidad	Responsables	Situación actual	Efectos potenciales	Medio de verificación	Nivel de priorización
Evaluación de proveedores	Sistematizar el monitoreo de los proveedores participantes, de forma que la comunidad educativa pueda informarse sobre precios, condiciones de entrega, productos y desempeño del proveedor.	Se considera factible, puesto que aprovechando la infraestructura existente, se puede generar un módulo adicional para este propósito.	AEL	Las recomendaciones de proveedores se hacen de “boca a boca” o el proveedor aborda directamente al plantel, ocasionando en ocasiones información oculta o distorsionada.	Disminución de los costos de proveeduría. Aumento de la competencia que derive en mejores condiciones para los planteles.	Sistema de monitoreo	Alto
Evaluación y realimentación	Sistema de información y retroalimentación.	La parte más compleja se vislumbra en la tecnificación y conectividad para alimentar mediante base de datos electrónicas que se sincronicen en tiempo real.	AEL	El sistema de información es unilateral, esto es, se alimenta pero los usuarios no tienen opción a consulta. La información es suministrada directamente de la federación. Bases de datos independientes.	Certeza en el ejercicio de recursos. Disminución de errores y mayor fiabilidad de la información.	Sistema de información	Medio



Proceso	Recomendación	Breve análisis de la viabilidad	Responsables	Situación actual	Efectos potenciales	Medio de verificación	Nivel de priorización
Tramitación de tarjetas	Instrumentación de un control de proceso para el monitoreo de los tiempos de entrega y tramitación.	Implica un estudio de los procesos que se encuentran centralizados a nivel de la federación.	SEP	Dispersión de recursos desfasada	Disposición rápida del recurso. Mayor ajuste a la planeación	Cartas control de proceso.	Alto



Anexo V. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

a) Matriz de alineación de indicadores

Indicadores de Programa vs Indicadores de Desempeño

	Cantidad de asistencia técnica brindada por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar	Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte de la AEL	Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte del supervisor	Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar	Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar.	Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar	Número y tipo de asistencias técnicas brindadas por la AEL a las escuelas beneficiarias del Programa	Supervisores de una muestra beneficiarios del Programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	INDICADORES DE PROGRAMA MAYORMENTE INCIDIDOS POR LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO
Porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro educativo insuficiente en los dominios de español y matemáticas evaluados por EXCALE en educación básica.	ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	14%
Porcentaje de escuelas públicas de educación básica en condiciones de alto y muy alto rezago en sus carencias físicas que son beneficiadas por el programa.	BAJA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	11%
Porcentaje de escuelas con acciones de infraestructura o adquisición de equipamiento.	BAJA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	11%
Porcentaje de escuelas con recursos financieros para la implementación de acciones que atiendan las prioridades educativas.	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	13%
Transferencia de recursos a las Autoridades Educativas Locales (AEL) para fortalecer la supervisión escolar.	ALTA	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	11%
Número de escuelas seleccionadas por la SEP con problemas de infraestructura.	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	MEDIA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	9%
Porcentaje de escuelas validadas por las AEL, al respecto de sus carencias en infraestructura.	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	MEDIA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	9%
Herramientas de apoyo a las escuelas para el ejercicio de los recursos.	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA	13%
Bases de datos de supervisiones validadas por la SEP para fortalecer la atención a las escuelas.	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	9%
INDICADORES DE DESEMPEÑO QUE CONTRIBUYEN MAYORMENTE A LOS INDICADORES DEL PROGRAMA	11%	14%	11%	12%	12%	8%	13%	11%	10%	



Indicadores de Desempeño vs Indicadores de Proceso

	Proceso de planeación estratégica, programación y presupuesto en la entidad	Estrategia de difusión del Programa en la entidad	Mecanismos para la solicitud de apoyos en la entidad.	Proceso de selección de beneficiarios en la entidad.	Producción de bienes o servicios, distribución y entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	INDICADORES DE DESEMPEÑO MAYORMENTE INCIDIDOS POR LOS PROCESOS
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	12%
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	MEDIA	9%
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte de la AEL	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	12%
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte del supervisor	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	12%
Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	12%
Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar.	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	7%
Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	13%
Número y tipo de asistencias técnicas brindadas por la AEL a las escuelas beneficiarias del Programa	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	12%
Supervisores de una muestra beneficiarios del Programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	12%
INDICADORES DE PROCESO QUE CONTRIBUYEN MAYORMENTE A LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	18%	18%	19%	9%	18%	18%	



b) Recomendaciones para el fortalecimiento de los indicadores

Se establecen las matrices de evaluación de los indicadores, tanto de desempeño como de proceso, en verde se señalan aquellos atributos con los que cuenta el indicador y en amarillo, aquellos que deben ser fortalecidos:

INDICADORES DE PROCESO

	Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreo	Adecuación (pertinencia)	Aportación marginal
Número de escuelas con recurso, dispersado y ejercido para componente 1 y 2	✓	!	✓	✓	✓	!
Número de supervisores con recurso para componente 3	✓	✓	✓	✓	✓	!
Número de escuelas beneficiadas con bebederos	✓	✓	✓	✓	✓	!
Número de escuelas validadas y sustituciones	✓	✓	✓	✓	✓	!
Número de tarjetas generadas por escuela	✓	!	✓	✓	!	!
Número de tarjetas entregadas	✓	✓	✓	✓	✓	!



INDICADORES DE DESEMPEÑO

	Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreo	Adecuación (pertinencia)	Aportación marginal
Contribución de la entidad en los objetivos sectoriales asociados al Programa	!	✓	!	!	✓	!
Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora en las entidades	!	✓	!	!	✓	!
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	!	✓	✓	✓	✓	!
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibieron cambios en el aprovechamiento escolar.	✓	✓	!	!	✓	✓
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte de la AEL	✓	✓	✓	✓	✓	!
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación por parte del supervisor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cobertura del Programa en la entidad	!	✓	✓	✓	✓	✓
Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar	!	✓	!	✓	✓	✓
Escuelas de una muestras con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar.	!	✓	!	✓	✓	✓
Supervisores de una muestra beneficiarios del Programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	!	✓	✓	✓	✓	✓

Con base en el anterior análisis, se presenta una sugerencia de construcción de indicadores:

MODIFICACIÓN PROPUESTA		
Número de escuelas con recurso, dispersado y ejercido para componente 1 y 2	Tiempo promedio de disposición del efectivo respecto al tiempo de dispersión	Porcentaje de recurso obtenido respecto al solicitado Porcentaje de recurso ejercido respecto al dispersado
Número de supervisores con recurso para componente 3	Tiempo promedio de disposición del efectivo respecto al tiempo de dispersión	Porcentaje de recurso obtenido respecto al solicitado Porcentaje de recurso ejercido respecto al dispersado Porcentaje de escuelas con supervisión beneficiada
Número de escuelas beneficiadas con bebederos		Porcentaje de solicitudes cubiertas para la instalación de bebederos
Número de escuelas validadas y sustituciones		Porcentaje de escuelas susceptibles que se encuentran validadas
Número de tarjetas generadas por escuela Número de tarjetas entregadas	Tiempo promedio para tramitación de tarjeta	
INDICADORES DE EFICIENCIA (PROCEDIMENTAL)		INDICADORES DE EFICACIA (RESULTADOS)



NOMBRE	Porcentaje de recurso obtenido respecto al solicitado (plantel)
VARIABLES	a) Monto requerido por el plantel educativo. b) Monto autorizado por el fideicomiso.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la cobertura de los requerimientos del plantel educativo en función del recurso financiero estimado para satisfacerlos.

NOMBRE	Porcentaje de recurso ejercido respecto al solicitado (plantel)
VARIABLES	a) Monto ejercido por el plantel educativo. b) Monto dispersado en la tarjeta bancaria.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la proporción de recurso que logra ejercerse, una vez que éste es autorizado. Un bajo ejercicio, pudiera suponer problemas de índole administrativo para su disposición o bien, la falta de asignación estratégica a los beneficiarios.

NOMBRE	Porcentaje de recurso obtenido respecto al solicitado (supervisor)
VARIABLES	a) Monto requerido por el supervisor. b) Monto autorizado por el fideicomiso.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la cobertura de los requerimientos del supervisor en función del recurso financiero estimado para satisfacerlos.

NOMBRE	Porcentaje de recurso ejercido respecto al solicitado (supervisor)
VARIABLES	a) Monto ejercido por el supervisor. b) Monto autorizado al supervisor.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la proporción de recurso que logra ejercerse, una vez que éste es autorizado. Un bajo ejercicio, pudiera suponer problemas de índole administrativo para su disposición o bien, la falta de asignación estratégica a los beneficiarios.

NOMBRE	Porcentaje de escuelas con supervisión beneficiada
VARIABLES	a) Número de escuelas cuyo supervisor es beneficiario del PRE. b) Número de escuelas participantes en el PRE.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Permite medir el número de planteles cuya supervisión es fortalecida a través del programa.



NOMBRE	Porcentaje de solicitudes cubiertas para la instalación de bebederos
VARIABLES	a) Número de escuelas que requieren instalación de bebederos. b) Número de escuelas en las que se instalaron bebederos.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la proporción de la población objetivo que es beneficiada a través del Componente 4.

NOMBRE	Porcentaje de escuelas susceptibles que se encuentran validadas
VARIABLES	a) Número de escuelas con ÍCE alto y muy alto. b) Número de escuelas con ICE alto y muy alto que han sido incorporadas al PRE.
FÓRMULA	$(a/b) * 100$
RESUMEN NARRATIVO	Establece la cobertura de la población objetivo del PRE

NOMBRE	Tiempo promedio para la tramitación de tarjeta bancaria
VARIABLES	a) Día en que la tarjeta es entregada al plantel. b) Día en que el plantel es incorporado al PRE. c) Número de planteles incorporados.
FÓRMULA	$[\text{Sumatoria } (a-b)]/c$
RESUMEN NARRATIVO	Establece el promedio de días que tarda el trámite administrativo para que el beneficiario tenga disponible su tarjeta.

Los siguientes indicadores de desempeño fueron considerados de manera especial debido a que requieren de varios indicadores para ser alimentados, esto es que más que un indicador debiera generarse un índice que resumiría el impacto del PRE.

- Contribución de la entidad en los objetivos sectoriales.
- Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora en las entidades
- Cobertura del programa en la entidad

Por el tiempo transcurrido desde el arranque del PRE, se considera que 2016 es un periodo temprano para obtener información consistente que permita identificar el comportamiento de estos indicadores. Se propone en este sentido, la desagregación en las siguientes mediciones:



ÍNDICE	INDICADORES INTEGRADOS
Contribución de la entidad en los objetivos sectoriales.	Factor de incidencia del PRE en la disminución del rezago educativo.
	Factor de incidencia del PRE en el abatimiento de carencias educativas.
	Factor de incidencia del PRE en la generación de aprendizajes (contenidos) localmente relevantes.
Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora en las entidades	Índice de bienestar percibido por los beneficiarios del PRE.
	Tasa de reducción del ICE en planteles educativos.
	Tasa de aumento en los puntajes obtenidos en pruebas de desempeño en español y matemáticas.
Cobertura del programa en la entidad	Porcentaje de población beneficiaria susceptible que ha sido atendida por el PRE.
	Porcentaje de requerimientos solicitados que son cubiertos por el PRE.

Adicionalmente, se sugiere la integración de un cuarto índice para la medición de la pertenencia y apropiación que se genera en la comunidad educativa (directores, docentes, padres de familia y alumnos) a partir de la mejora en las condiciones físicas de la escuela.



Anexo VI. Ficha técnica de identificación

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA AÑO DE EVALUACIÓN (2016)

TEMA	VARIABLE	DATOS
Datos generales	Entidad	Guanajuato
	Nombre del programa	Programa de la Reforma Educativa (PRE)
	Año de inicio	2015-2016
	Nombre de la unidad responsable del programa	Dirección General de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Guanajuato
	Responsable a cargo del programa estatal	Ana Isabel Gutiérrez Garnica
	Teléfono de contacto	473 73 5 10 29
	Correo electrónico de contacto	aigutierrez@seg.guanajuato.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad.
	Principal normatividad	Ley General de Educación Acuerdo 716 Acuerdo 717 Lineamientos operativos 2015-2016
	Objetivo (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Programa de la Reforma Educativa: Contribuye a fortalecer la autonomía de gestión escolar y disponer de centros educativos de calidad que cuenten con la infraestructura adecuada y los recursos materiales y de organización acordes a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes, espacios en donde se sientan seguros, adquieran confianza y desarrollen sus capacidades
	Propósito del programa	No declarado
Número total de escuelas que tienen problema o necesidad	Definición	Escuelas con un ICE de medio a muy alto
	Unidad de medida	Cardinal (número de escuelas)
	Cuantificación	1941
Número de escuelas que tiene el problema y pueden ser susceptibles de incorporarse al programa	Definición	Escuelas con un ICE de alto a muy alto
	Unidad de medida	Cardinal (número de escuelas)
	Cuantificación	26



TEMA	VARIABLE	DATOS
Número de escuelas incorporadas	Definición	Escuelas con apoyo en al menos un componente del programa
	Unidad de medida	Número de escuelas
	Cuantificación	706
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$253 122 500.00 (*)
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 202 937 575.44 (**)
Cobertura geográfica	Localidades en las que opera el programa	Municipios del estado de Guanajuato
Focalización	Tipo de escuelas que atiende el programa	Educación básica, modalidad general, telesecundaria y técnica. De adscripción federal o estatal.

(*) Montos totales registrados por el componente 1 y componente 2 en la Base de Control Presupuestal con corte al 11 de agosto de 2016.

(**) Monto registrado en el total ejercido en la Base de Control Presupuestal con corte al 28 de julio de 2016



REFERENCIAS

Álvarez Gutiérrez, J; (2003). Reforma educativa en México: el programa escuelas de calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 1() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55110111>

Diario Oficial de la Federación (2007). LINEAMIENTOS generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Publicado con fecha de 30 de marzo de 2007 y recuperado en http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/1768.pdf

Diario Oficial de la Federación (2014). ACUERDO número 05/06/14 por el que se emiten los lineamientos de operación del Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo. 18 de junio de 2014 Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5349156&fecha=18/06/2014

Diario Oficial de la Federación (2014)¹. ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.

Diario Oficial de la Federación (2014)². ACUERDO número 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación.

Diario Oficial de la Federación (2016). REFORMA publicada el 1 de enero de 2016 a la Ley General de Educación.

Instituto Mexicano para la Competitividad (2015). Programa de la Reforma Educativa: avances y pendientes. Documento electrónico consultado en http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/2015_Documentocompleto_Escuelas_Excelencia.pdf, con fecha del 2 de agosto de 2016.

Pérez, P; León, M J; Bolívar, A; Gallego, M J; (2005). Políticas Educativas de Reforma e Identidades Profesionales: El Caso de la Educación Secundaria en España. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13() 1-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513045>

Secretaría de Educación Pública (2015). Diagnóstico ampliado. Subsecretaría de Educación Básica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

Secretaría de Educación Pública (2015)¹. Criterios operativos para el Programa de la Reforma Educativa Ciclo 2015-2016.



Secretaría de Educación Pública (2016). Términos de Referencia para la Evaluación Externa Local 2015-2016.

Documentos internos consultados:

- Cuaderno de trabajo para el director (s.f.)
- Carta compromiso de la comunidad escolar (s.f.)
- Evaluación externa Programa Escuelas de Excelencia 2014-2015 (2015)
- Fortalecimiento de la supervisión escolar (s.f.)
- Presentación de Inducción al PRE (febrero 2016)
- Procedimiento para la entrega de tarjetas bancarias (s.f.)
- Cinco pasos para que puedas utilizar tu tarjeta de débito Bancomer (s.f.)
- Directorio de la Secretaría de Educación Pública: asuntos y responsables de área (s.f.)

Bases de datos utilizadas:

- Estatus de validación y tramitación de tarjetas (junio 2016)
- Cuentas y movimientos (julio 2016)
- Proceso de reposición de tarjetas bancarias 2016
- Escuelas incorporadas al programa (2016)
- Base de datos de los CCT's con matrícula y número de docentes (2016)